

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Carolina Lins Bianchini

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL
À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Florianópolis

2018

Carolina Lins Bianchini

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL
À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Planejamento Estratégico

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Taisa Dias

Florianópolis

2018

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa
Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Carolina Lins Bianchini

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL
À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de junho de 2018.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Profª. Taisa Dias, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Pedro Primo, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

A minha família e
meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para a pessoa que esteve comigo do início ao fim deste trabalho, me trouxe ensinamentos que foram muito além dele e me ajudou em todos os momentos em que precisei: minha orientadora, professora Taisa. Agradeço por todo o apoio, por ter tornado a realização deste trabalho possível, por acreditar em mim, e por ser esse exemplo de ser humano que vou seguir para o resto da vida.

Agradeço aos meus amigos e colegas da Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis por terem me auxiliado a construir este trabalho e abraçado essa ideia junto comigo. É uma honra enorme não só poder falar sobre essa organização em um dos trabalhos mais importantes da minha vida, mas fazer parte dela e com ela aprender mais a cada dia.

Também quero agradecer a todos os amigos que fiz nas organizações do movimento estudantil das quais participei ao longo da faculdade por toda a vivência que me proporcionaram.

E, por último, mas não menos importante, agradeço à minha família e aos meus amigos por estarem sempre ao meu lado e fazerem parte da minha vida.

"As finalidades da vida humana são diversas e só umas poucas, dentre elas, permanecem, essencialmente, à esfera das organizações econômicas formais."

(Alberto Guerreiro Ramos, 1989)

RESUMO

Este trabalho trata de verificar as contribuições que o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, pode trazer ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil. Devido à ausência de estudos que relacionem esses três temas, foi feito um estudo de caso em uma organização estudantil para avaliar a aplicabilidade do Modelo de Excelência da Gestão ao seu Planejamento Estratégico, objetivo do trabalho. Os resultados, obtidos através de pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade, questionários, análise documental e observação participante, apontaram a existência de diversos elementos do Modelo de Excelência da Gestão passíveis de aplicação ao Planejamento Estratégico, dos quais muitos se mostraram aplicáveis na organização estudada, e outros já vinham sendo aplicados por ela. Concluiu-se, portanto, que o Modelo de Excelência da Gestão pode ser aplicado de diversas formas e a todas as etapas do Planejamento Estratégico de uma organização estudantil.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Modelo de Excelência da Gestão. Organizações estudantis. Diagnóstico organizacional. Administração estratégica.

ABSTRACT

This assignment is about verifying the inputs that the Fundação Nacional da Qualidade's Modelo de Excelência da Gestão can bring forward to a student organization's Strategic Planning. Due to the absence of studies that relate these three subjects, a case study in a student organization was done to evaluate the Modelo de Excelência da Gestão's applicability to its Strategic Planning, the assignment's goal. The results, achieved by bibliographic research, in-depth interviews, forms, documentary analysis and participating observation, indicated the existence of several Modelo de Excelência da Gestão's elements that are susceptible of being applied to the Strategic Planning, from which many have showed itself to be applicable in the organization under studies, and some others were already been applied by it. It has been concluded, therefore, that the Modelo de Excelência da Gestão can be applied in many ways to all the stages of a student organization's Strategic Planning.

Keywords: Strategic Planning. Modelo de Excelência da Gestão. Student organizations. Organizational diagnostic. Strategic Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Critérios de excelência da 20ª edição do MEG.....	22
Figura 2 - Diagrama do Novo Modelo de Excelência da Gestão.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos, Temas e processos do Modelo de Excelência da Gestão.....	34
Quadro 2 - Elementos do Modelo de Excelência da Gestão aplicáveis ao Planejamento Estratégico.....	66
Quadro 3 - Resumo dos objetivos, estratégias e planos de ação das Diretorias Administrativas da Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis....	86
Quadro 4 - Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão aplicáveis, já aplicados ou não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização estudada.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAADUF - Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 EXCELÊNCIA DA GESTÃO E A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ).....	20
2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO.....	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
2.4 ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS.....	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	56
4.1 ADERÊNCIA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
4.1.1 PENSAMENTO SISTÊMICO.....	57
4.1.2 COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS.....	58
4.1.3 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO.....	60
4.1.4 ADAPTABILIDADE.....	60
4.1.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA.....	61
4.1.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	63
4.1.7 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS.....	64
4.1.8 GERAÇÃO DE VALOR.....	66
4.1.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADERÊNCIA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	66
4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	68
4.2.1 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	68

4.2.2 A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	81
4.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	84
4.3 ELEMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO QUE PODEM SER APLICADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	87
4.3.1 PENSAMENTO SISTÊMICO.....	88
4.3.2 COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS.....	90
4.3.3 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO.....	93
4.3.4 ADAPTABILIDADE.....	95
4.3.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA.....	97
4.3.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	100
4.3.7 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS.....	102
4.3.8 GERAÇÃO DE VALOR.....	104
4.3.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO QUE PODEM SER APLICADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	106
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM O PRESIDENTE E A SECRETÁRIA DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE DIREITO UNISUL FLORIANÓPOLIS.....	115
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM O DIRETOR DE ESPORTES, A DIRETORA DE EVENTOS, A DIRETORA DE MARKETING E O DIRETOR FINANCEIRO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE DIREITO UNISUL FLORIANÓPOLIS.....	116
APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE DIREITO UNISUL FLORIANÓPOLIS.....	117

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm buscado cada vez mais crescer e se desenvolver. Para isso, utilizam-se de diversas formas de otimizar processos e alinhar atividades de acordo com suas metas. Dentre as várias existentes, estão a excelência na gestão e a definição de estratégias e, diante disso, percebe-se a importância do uso de ferramentas para obter essas duas qualidades.

Uma dentre as maneiras de se atingir a excelência na gestão é por meio da implantação de uma ferramenta brasileira desenvolvida, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Modelo de Excelência da Gestão. O MEG é, segundo a própria FNQ (2017a), uma metodologia para avaliar, autoavaliar e reconhecer boas práticas de gestão, oferecendo uma base teórica e prática para alcançar a excelência.

Excelência, para a FNQ, é entender que a organização integra, interage e depende de um ecossistema complexo, ter qualidade nessa interação e gerar valor em cooperação com todas as suas partes interessadas. Nisso possui embasamento o Modelo de Excelência da Gestão, que é norteado por oito Fundamentos da Gestão para Excelência: Pensamento sistêmico; Compromisso com as partes interessadas; Aprendizado organizacional e inovação; Adaptabilidade; Liderança transformadora; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; e Geração de valor. Esses oito Fundamentos são desdobrados em Temas, e os Temas são desdobrados em processos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016a).

Ainda, o MEG é um modelo de referência e aprendizado que é adaptável a todos os tipos de organização. Seu foco é estimular alinhamento, integração, compartilhamento e direcionamento na organização. Além disso, há diversos benefícios que uma entidade pode ganhar com a adoção do MEG, como competitividade, sustentabilidade, um referencial para gestão, aprendizado organizacional, resutados objetivos, visão sistêmica, uma cultura de excelência, entre outros (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2017a).

Logo, pode-se compreender o Modelo de Excelência da Gestão como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma organização, pois este confere, conforme explanado anteriormente, diversos benefícios à instituição que o adota, podendo ser utilizado em qualquer organização. Da mesma forma, é de suma importância que toda e qualquer organização tenha estratégias e planos definidos, possibilitando um alinhamento entre suas ações e fatores como a situação em que ela se

encontra, suas necessidades e metas. Assim, uma das maneiras de formalizar os objetivos da organização é a elaboração de um Planejamento Estratégico.

O processo de Planejamento Estratégico, segundo Pereira (2010), é aplicável a todos os tipos de organização. Relaciona-se a uma cultura baseada no desempenho, estrutura flexível e simples, desempenho impecável, estratégias claras e objetivas, parcerias, criatividade, inovação e líderes comprometidos.

De acordo com Oliveira (2010), o Planejamento Estratégico é uma ferramenta para que a organização possa melhor utilizar seus pontos fortes, eliminar ou adequar seus pontos fracos, usufruir das oportunidades e evitar ameaças. A organização poderá, através da aplicação dessa metodologia, estabelecer seus objetivos, o caminho para alcançá-los, como traçar e seguir tal caminho, quais serão seus planos de trabalho e onde deverão ser alocados os recursos para tal.

O autor ainda aponta que os resultados finais obtidos com a implantação do Planejamento Estratégico giram em torno de direcionar os esforços da organização para atingir resultados do interesse de todos os que nela estão envolvidos. Outro resultado esperado é a consolidação do entendimento de identidade organizacional, objetivos, metas, desafios e postura por parte de todos os membros da organização. A metodologia também permite que seja elaborado um programa de atividades e uma agenda de trabalho para cada uma das áreas de atuação que integram a organização. Dessa forma, o autor entende que não se trata somente de afirmar as aspirações de uma organização, mas de estabelecer o necessário para torná-las reais.

Ademais, os objetivos dessa ferramenta giram em torno de atingir resolutividade, diminuir riscos, construir um futuro e integrar decisões das áreas funcionais da organização (PEREIRA, 2010).

Portanto, diante das características mencionadas, pode-se constatar que, assim como o Modelo de Excelência da Gestão, o Planejamento Estratégico também proporciona às organizações uma melhor compreensão das suas metas, bem como um alinhamento das suas atividades. Isso posto, podemos considerar ambas as ferramentas de extrema importância para o desenvolvimento das organizações.

Contudo, não são somente as grandes empresas que devem adotar as ferramentas de Modelo de Excelência da Gestão e de Planejamento Estratégico. Como mencionado anteriormente, essas duas metodologias aplicam-se a todos os tipos, tamanhos, setores e segmentos de organização, sendo, portanto, relevantes tanto para pequenas empresas quanto para organizações da sociedade civil.

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (BRASIL, 2014) define uma organização da sociedade civil da seguinte maneira, tal como disposto em seu art. 2º:

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - organização da sociedade civil: (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva; (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social. (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos; (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

Assim, depreende-se que são consideradas organizações da sociedade civil, sendo definidas pelo art. 53 do Código Civil Brasileiro como a "união de pessoas que se organizem para fins não econômicos" (BRASIL, 2002). Como um exemplo de associação, podemos ter aquelas formadas por estudantes no âmbito universitário. Esse tipo de associação, cuja abordagem dar-se-á na seção posterior, engloba entidades estudantis. Tratam-se de organizações que, como mostrado anteriormente, possuem necessidade da elaboração e implementação de Planejamento Estratégico e são passíveis da aplicação do Modelo em Excelência da Gestão.

Entretanto, ao contrário do que diz respeito às relações de grandes empresas com Planejamento Estratégico e Modelo de Excelência da Gestão, não há relatos sobre a implementação de quaisquer dessas duas metodologias em organizações formadas e geridas por estudantes na universidade. Tampouco há estudos feitos a respeito da 21ª edição da ferramenta da FNQ em relação ao Planejamento Estratégico.

Dessa forma, não se sabe, de fato, como o MEG pode contribuir para o Planejamento Estratégico das organizações estudantis. Ainda, há poucos estudos sobre o

Planejamento Estratégico de uma organização estudantil, não sendo possível obter grandes informações acerca delas, a não ser por meio do conhecimento tácito.

O Planejamento Estratégico em organizações estudantis é de grande relevância, já que, como mostrado, deve ser usado por todos os tipos de organização. Ademais, o MEG vem se mostrando uma ferramenta eficiente para auxiliar as organizações em sua gestão estratégica, trazendo diversos benefícios.

Assim, posto que parece haver uma lacuna nessa área de estudos, e dada a importância do Planejamento Estratégico, surge a seguinte pergunta: quais contribuições o Modelo de Excelência da Gestão pode trazer ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil? Essa pergunta, portanto, coloca-se como o problema de pesquisa deste trabalho de curso.

Para respondê-la, tomar-se-á como objeto para estudo de caso uma organização estudantil, no intuito de conhecer seu Planejamento Estratégico e avaliar quais elementos do MEG lhe são aplicáveis. A organização em questão é a Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis (AAADUF), também conhecida como Cavalaria, que representa o curso de Direito da Universidade do Sul de Santa Catarina, unidade Trajano, em competições esportivas e promove diversas atividades recreativas entre os estudantes (AAADUF, 2015). A partir dessas informações, será analisado o Planejamento Estratégico dessa organização, do ponto de vista do MEG, tal como será explicado com a exposição dos objetivos deste trabalho de curso.

1.1 OBJETIVO GERAL

Diante do exposto na seção anterior, este trabalho acadêmico possui o seguinte objetivo geral: avaliar a aplicabilidade do Modelo de Excelência da Gestão na execução do Planejamento Estratégico de uma organização estudantil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em complementação ao objetivo geral, este trabalho tem por objetivos específicos os seguintes:

- a) Discutir a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico;
- b) Conhecer o Planejamento Estratégico da organização estudada; e
- c) Identificar elementos do Modelo de Excelência da Gestão que possam ser aplicados no Planejamento Estratégico da organização estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do fato de que tanto o Planejamento Estratégico quanto o MEG são aplicáveis a todos os tipos de organização, surge a oportunidade de tratar a respeito desse assunto no tocante às organizações estudantis. As organizações estudantis, em especial as Associações Atléticas Acadêmicas, vêm crescendo e ganhando cada vez mais espaço na sociedade. Todavia, muitas dessas entidades não possuem ou sequer conhecem os objetivos e benefícios do Planejamento Estratégico, tampouco o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.

Há também uma lacuna teórica entre os temas Modelo de Excelência da Gestão, Planejamento Estratégico e organizações estudantis, o que levou ao questionamento de quais contribuições o MEG poderá trazer ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil. A isso se deve o objetivo geral deste trabalho: a avaliação da aplicabilidade do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil. Com isso, almejo discutir como tal metodologia pode ser aplicada na execução do Planejamento Estratégico dessas organizações.

Até onde foi possível pesquisar, não há publicações que relacionem o Planejamento Estratégico com o Modelo de Excelência da Gestão em sua 21ª edição e, com isso, surge a oportunidade de estabelecer uma relação entre ambos. Diante disso, e para poder alcançar o objetivo geral, surge o primeiro objetivo específico deste trabalho: a discussão da aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico, no sentido de identificar de que maneira o primeiro pode contribuir para com o segundo.

Visto que no intuito de responder à pergunta geradora do problema de pesquisa que motivou este trabalho será feito um estudo de caso de uma organização estudantil, deve-se entender como vem sendo desenvolvido o seu Planejamento Estratégico. Por isso, foi estabelecido o objetivo específico de conhecer o Planejamento Estratégico da organização estudada.

Além disso, é preciso estabelecer uma correlação entre os dois primeiros objetivos específicos. Nesse sentido, surge o terceiro deles: o de identificar quais os elementos trazidos pelo Modelo de Excelência da Gestão que poderiam ser aplicados ao Planejamento Estratégico da organização estudada, de modo a auxiliá-lo. Minha intenção com tal meta é discutir, diante estudado acerca de MEG e Planejamento Estratégico e do constatado ao estudar e conhecer o Planejamento Estratégico da

AAADUF, se há elementos do MEG que possam ser úteis à entidade no processo pelo qual ela vem passando. Tudo isso para enfim avaliar como se dá a sua aplicabilidade no que tange à execução do Planejamento Estratégico de uma organização estudantil, o objetivo geral deste trabalho.

Além disso, há a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico adotando os princípios do MEG em uma organização estudantil, e a escolha da organização pesquisada deu-se por conta do meu apreço pessoal por ela, cujo crescimento e sucesso sempre foram alvo da minha preocupação. A Atlética, para mim, significa união e engajamento. É um ambiente onde tive muito aprendizado e um grande crescimento pessoal, além de ter feito vários amigos. Por isso, e em virtude da importância dessa instituição para o meio acadêmico, tenho o desejo de vê-la se desenvolver e tornar-se uma referência no curso de Direito da Unisul.

Faço parte da AAADUF há dois anos, tendo passado por diversas funções, atualmente exercendo o cargo de Vice-presidente, procurando levar meu conhecimento na área de administração para o ambiente da Atlética, no intuito de vê-la se desenvolver. Como futura administradora, entendo a relevância e a necessidade de uma gestão estratégica de qualidade, com o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico. Também reconheço os benefícios trazidos pela implantação do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e a importância de se atingir um nível satisfatório de gestão em todos os seus critérios. Dessa forma, desejo poder ver a organização crescendo norteadas por um Planejamento Estratégico eficiente.

Por se tratar de uma organização estudantil, a AAADUF se encontra em constante renovação de pessoas, projetos e processos. Assim, uma de minhas maiores preocupações para com ela é manter a qualidade das atividades realizadas e continuar a elaboração de um Planejamento Estratégico que assegure a excelência da gestão, mesmo após minha saída da organização, que ocorrerá após minha formatura na faculdade.

Ademais, devido às experiências pessoais que venho adquirindo com a oportunidade de estudar em duas diferentes universidades, reconheço a importância que todas as entidades formadas por estudantes têm no meio universitário. Existem diversas instituições que representam diferentes formas de pensar e agir dentro da universidade. E, por conta da expressividade que essas organizações possuem, é importante que tenham um Planejamento Estratégico eficaz, bem como uma gestão de excelência. Assim, o estudo foi realizado na intenção de trazer contribuições à gestão tanto da AAADUF quanto a outras organizações estudantis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão colocados os aspectos teóricos que nortearão o desenvolvimento deste trabalho de curso, constituindo o suporte para alcançar seus objetivos geral e específicos. Será abordado (i) a excelência da gestão e algumas organizações internacionais que têm a finalidade de disseminar esse tema, para discorrer a respeito do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade; (ii) as diretrizes, características e etapas do Planejamento Estratégico; e (iii) as organizações estudantis e sua contextualização por meio das abordagens críticas da administração.

2.1 EXCELÊNCIA DA GESTÃO E A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

Excelência vem do verbo exceler, que significa "estremar-se de outros, ou entre outros, ou acima de outros, ser excelente, aventajar-se" (FERREIRA, 1999 p. 857), e pode ser um sinônimo de perfeição, primazia e superioridade (Instituto Antônio Houaiss, 2003). Já o conceito de excelência estabelecido pela Fundação Nacional da Qualidade (2017a), como mencionado na seção anterior, versa sobre compreender a organização como parte de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual depende e, a partir disso, gerar valor.

Destarte, pode-se dizer que a excelência diz respeito a realizar tarefas com perfeição, bem como a boas práticas de gestão e à busca por potencializar pontos fortes e diminuir a incidência de pontos fracos para, assim, gerar valor. Com efeito, a busca pela excelência está presente internacionalmente. Instituições de todo o mundo vêm desenvolvendo modelos de gestão que servem não só como uma forma de avaliar a gestão das organizações, mas como uma metodologia que as norteia na caminhada para atingir níveis cada vez mais altos de excelência da gestão.

Ressalta-se que, para a Fundação Nacional da Qualidade (2017b), um modelo de referência de gestão servem para nortear administradores na construção de soluções para a organização. Esses modelos têm o papel de auxiliar no desenvolvimento de melhorias e transmissão de conhecimentos dentro da organização e na disseminação de boas práticas entre organizações.

A instituição trata-se de uma pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, não mantendo qualquer vinculação com órgãos públicos. Entre as suas finalidades estão disseminar os fundamentos da gestão para a excelência e o aumento da

competitividade das organizações e promover, entre elas, a conscientização da gestão para a excelência; disseminar o Modelo de Excelência da Gestão; e promover o voluntariado, a ética e a cidadania (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b).

A organização também tem por objetivo reconhecer boas práticas de gestão através do Prêmio Nacional da Qualidade, desenvolvido por ela e utilizado para promover o aumento da excelência da gestão e da competitividade nas organizações. Para recebê-lo, a organização deve destacar-se e apresentar uma gestão de qualidade e boas práticas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017c)

A FNQ é a responsável pela criação do Modelo de Excelência da Gestão, objeto deste trabalho de curso. Criada em 11 de outubro de 1991, em uma época de abertura da economia brasileira, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade surgiu a partir da necessidade de se adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, buscando maior qualidade e competitividade para as empresas brasileiras. A entidade possuía como objetivo administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e as atividades relacionadas ao seu processo de premiação. A instituição passa a se chamar Fundação Nacional da Qualidade em 2005, após uma reestruturação. Em 2011, ocorreu a última redefinição de sua identidade organizacional (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017d).

A instituição estabelece como seus clientes todas as organizações, de qualquer porte, setor ou natureza, que tenham o objetivo de melhorar sua gestão e contribuir para com a competitividade sustentável do Brasil. Além disso, a entidade almeja, até o ano de 2025, tornar-se referência consolidada das melhores práticas de gestão para aumentar a produtividade das organizações e a competitividade brasileira (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017e).

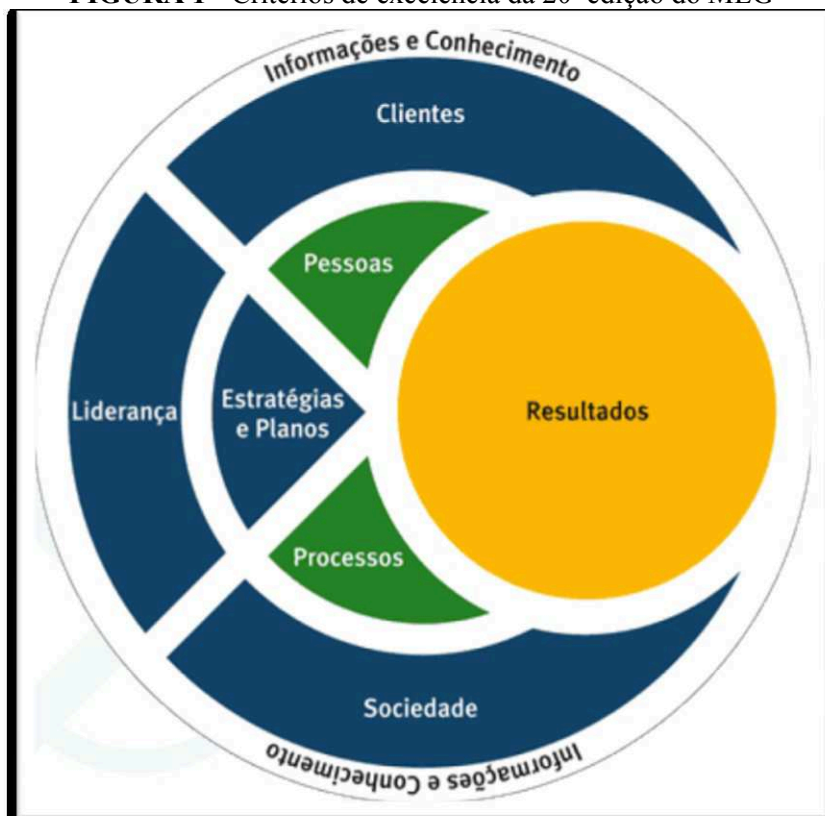
2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

Como exposto anteriormente, o Modelo de Excelência da Gestão é uma metodologia elaborada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Possui o propósito de avaliar e reconhecer boas práticas de gestão e auxiliar as organizações a atingirem a excelência. Sendo assim, é possível identificar o MEG também como uma metodologia de diagnóstico organizacional, posto que esse último, da mesma forma, visa analisar pontos positivos e negativos de uma organização, possibilitando-a de definir metas estratégicas para engrandecer suas forças e amenizar suas fraquezas.

As primeiras metodologias adotadas pela FNQ (2017f) para avaliar a gestão das organizações eram internacionais. A primeira versão do Modelo de Excelência da Gestão foi lançada em 2000 e, desde então, o MEG vem sendo atualizado pelo Núcleo de Estudos Técnicos Critérios de Excelência da FNQ, no intuito de manter-se atualizado de acordo com o cenário mundial. A última modificação ocorreu em 2016, dando origem à 21ª e atual versão do modelo. Tal versão, segundo a FNQ (2016a) foi criada com a intenção de facilitar seu uso e entendimento e consiste em instruções de como as organizações podem proceder para atingir patamares de excelência.

Sua versão anterior (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017f) era composta por treze fundamentos de excelência reconhecidos internacionalmente que traduzem o entendimento sobre excelência da gestão: pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade, liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentais; orientação por processos; e geração de valor. Além disso, havia também oito critérios de excelência da gestão, representando a quantificação dos fundamentos em processos gerenciais ou resultados organizacionais, representados graficamente em forma de mandala, mostrado na figura:

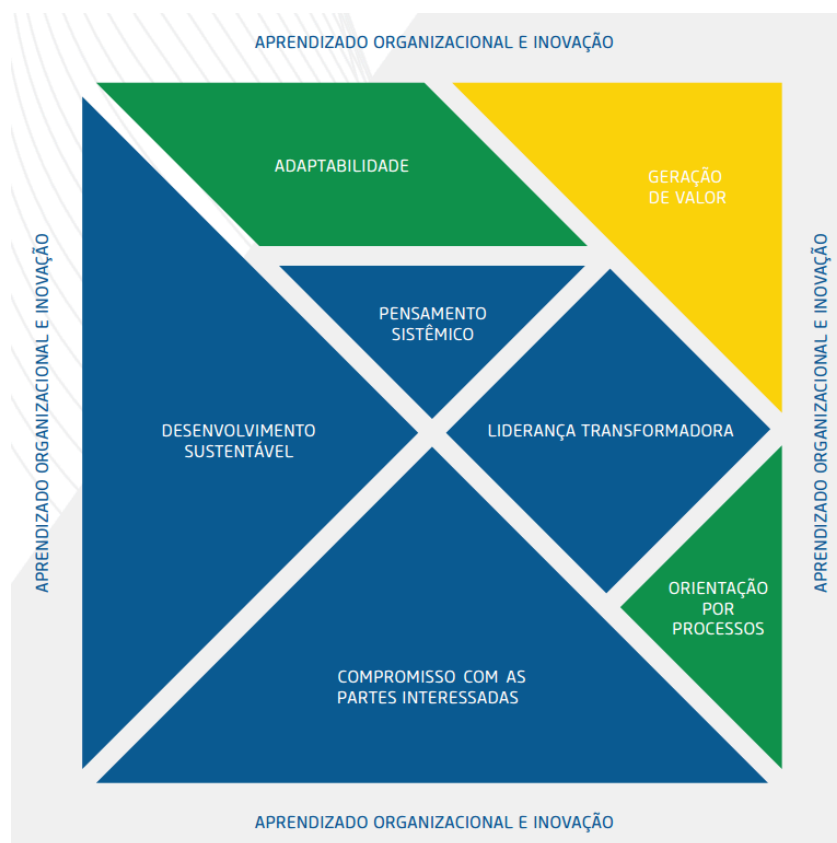
FIGURA 1 - Critérios de excelência da 20ª edição do MEG



Fonte: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017f).

A nova versão do Modelo de Excelência da Gestão tem como principal característica a integração, reforçando o conceito de excelência da FNQ. Constitui-se de oito Fundamentos da Gestão para a Excelência: Pensamento sistêmico; Compromisso com as partes interessadas; Aprendizado organizacional e inovação; Adaptabilidade; Liderança transformadora; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; e Geração de valor. Tais fundamentos revelam padrões culturais reconhecidos mundialmente e encontram-se representados graficamente no formato de um Tangram, antigo quebra-cabeça chinês que permite alterar a disposição de suas peças de modo a formar diferentes figuras. Isso para justificar que o MEG é aplicável a todas as organizações, podendo adaptar-se a elas, possibilitando-lhes, assim, interpretá-lo como melhor lhes convir (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016a). O diagrama pode ser visto na figura a seguir:

FIGURA 2 - Diagrama do novo Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016a).

Segundo a FNQ (2016a), os Fundamentos da Gestão para a Excelência são expressos em características tangíveis e mensuráveis. Cada um deles possui um conceito próprio e é desdobrado em Temas. Além deles, há também os processos, que são a maneira como os Temas se concretizam. Os processos são explicados por meio de

detalhamentos, que trazem sugestões de ferramentas e métodos para serem utilizados a fim de serem contemplados os fundamentos. Em outras palavras, pode-se dizer que o MEG proporciona ferramentas a serem utilizadas na gestão, para que ela possa atingir a excelência em cada um de seus oito Fundamentos. A FNQ (2016c) considera que atender a todos eles de forma equilibrada revela a maturidade do sistema de gestão da organização, fazendo com que esta seja considerada excelente. Assim, será feita a seguir uma breve explanação de cada um deles, considerando seus Temas e processos.

Pensamento sistêmico trata-se de assimilar as relações de interdependência existentes entre os componentes da organização e seus efeitos, e compreender a complexidade das relações entre as partes dentro de um sistema. É analisar um fenômeno considerando seu contexto e implicações. Para a FNQ (2017g), o Fundamento observa todas as variáveis presentes em determinada situação, permitindo uma visão mais ampla dela. Além disso, permite a identificação das relações entre as partes de um sistema. Assim, faz a organização entender que é um sistema sobre o qual diversas forças exercem influência, garantindo uma gestão mais efetiva ao analisá-la considerando o todo.

O Fundamento é desdobrado nos Temas tomada de decisão e alinhamento. A tomada de decisão engloba dois processos: o de identificar informações, que consiste em definir as informações estratégicas à disposição da organização e selecionar as mais importantes para a tomada de decisão, e o de utilizar as informações, que consiste em integrá-las, analisá-las criticamente e tomar a decisão, acompanhando seus efeitos. O alinhamento tem por objetivo definir maneiras de disseminar essas informações entre os membros da organização. Seus processos são estruturar o modelo de gestão da organização, definindo seus processos e o relacionamento entre eles, formalizá-lo e divulgá-lo; estruturar o sistema de medição, estabelecendo indicadores para avaliar os processos da organização; e atuar em rede, identificando as conexões internas e externas nas quais a organização está inserida e cooperar em prol de interesses comuns (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017g).

Compromisso com as partes interessadas quer dizer firmar parcerias com as partes interessadas, no curto e no longo prazo. Para a FNQ (2017h), partes interessadas são todos os elementos que influenciam ou são influenciados pela organização. Portanto, podem ser colaboradores, clientes, fornecedores, a mídia, o governo, entre outros. É inevitável que a organização se relacione com as partes

interessadas, e gerir corretamente essas relações melhora a reputação, ajuda a mapear oportunidades e riscos, facilita o direcionamento de recursos, entre outros benefícios.

O Fundamento desdobra-se em cinco Temas. O primeiro deles, requisitos das partes interessadas, possui os processos de definir as partes interessadas, identificando-as e priorizando aquelas mais relevantes às estratégias da organização; identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, para compreender, por meio de métodos específicos, quais as necessidades e expectativas de cada parte interessada e priorizar aquelas mais relevantes; e definir os requisitos das partes interessadas, traduzindo essas necessidades e expectativas em requisitos de desempenho, definindo como atendê-las e comunicando as partes interessadas dessa decisão. O segundo, relacionamento com as partes interessadas, compreende os processos de estabelecimento de canais de relacionamento, definindo-os, divulgando-os e monitorando-os; tratamento de manifestações, que consiste em receber solicitações, reclamações e sugestões, utilizar as informações obtidas para melhorar processos e dar *feedbacks* às partes interessadas, estabelecendo uma relação ética com elas; e comunicação, constituído por interar a liderança com as partes interessadas, divulgar fatos importantes e ter um relacionamento ético com cada uma delas. O terceiro, cliente, tem os processos de desenvolvimento de mercado, formado pela análise do mercado, definição do público-alvo, gestão da marca, divulgação dos produtos/serviços e avaliação da imagem da organização; e relacionamento com clientes, que consiste no acompanhamento da transação com clientes e na avaliação da satisfação dos clientes. O quarto, fornecedores, desdobra-se em dois processos: desenvolvimento de fornecedores, englobando aquisição de bens/serviços de fornecedores locais, otimização de custos, responsabilidade social, seleção e avaliação de desempenho; e relacionamento com fornecedores, que compreende a comunicação do desempenho e comprometimento dos fornecedores com os valores da organização em que atuam. Por fim, o quinto, força de trabalho, abarca os processos de desenvolvimento da força de trabalho, composto de seleção, integração, reconhecimento, avaliação e identificação das necessidades e promoção do desenvolvimento; e relacionamento com a força de trabalho, formado de promoção do bem-estar, satisfação e melhoria da qualidade de vida dentro e fora do trabalho e avaliação do clima organizacional (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017h).

Aprendizado organizacional e inovação significa utilizar conhecimentos a fim de alcançar novos patamares de competência para a organização, e assim promover

um ambiente propício a novas ideias capazes de gerar benefícios aos interessados. Para a FNQ (2017i), a inovação não se trata do produto, serviço ou processo criado, mas sim da utilidade destes, ou seja, do conhecimento gerado para a organização. É necessário ter uma ideia, trabalhar em equipe para colocá-la em prática e, se ela trouxer resultados positivos para a organização e suas partes interessadas, tem-se a inovação. Cumpre ressaltar que essa inovação será bem sucedida se auxiliar a organização a alcançar seus objetivos de maneira mensurável e duradoura. A inovação também requer da organização a presença de uma liderança que crie um ambiente adequado a ela, um meio inovador interno que a incentive, pessoas que conduzam seu processo, processos que proporcionem o resultado esperado e resultados que permitam o aperfeiçoamento da organização.

Os Temas nos quais o fundamento se desdobra são aperfeiçoamento, conhecimento, competências essenciais e inovação. O primeiro deles possui os processos de diagnóstico, que compreende estudos, identificação de oportunidades de melhoria da organização e definição daquilo que se pretende alcançar; implementação das melhorias, que engloba priorizar as ações mais benéficas à organização, envolver as pessoas, romper antigos processos e avaliar se as melhorias implementadas foram eficazes; e compartilhamento das melhorias, que consiste em disseminar para a organização os ganhos obtidos e registrar as lições aprendidas. O segundo contém os processos identificação, que abrange definir e classificar os conhecimentos necessários à organização para realizar sua missão; desenvolvimento, que envolve criar ambientes favoráveis para a geração de conhecimento e envolver pessoas para desenvolvê-lo; retenção e proteção, que consiste em descobrir maneiras de armazenar o conhecimento e de atrair pessoas; e utilização, que trata de acessar os conhecimentos retidos e compartilhá-los por meio de redes de pessoas. O terceiro abarca os processos de identificação, que visa entender as competências demandadas pelo mercado e definir aspectos relacionados à criação de valor e à diferenciação; e desenvolvimento, compreende identificar oportunidades para melhorar a competitividade da organização e implementar ações para tanto. Por fim, o quarto Tema possui os processos de indução, que envolve criar um ambiente favorável ao aprendizado, ao estímulo de novas ideias e busca de resultados, e participação em redes de inovação; desenvolvimento, que engloba a priorização das ideias, desenvolvimento de competências, definição de indicadores e testes da nova ideia; implantação, que consiste em executar, validar e divulgar a inovação; e medição, que busca avaliar o resultado das inovações, dar

feedbacks e registrar as lições aprendidas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c).

Adaptabilidade é ter flexibilidade e capacidade de mudança a tempo de contemplar as demandas das partes interessadas. A adaptabilidade, segundo a FNQ (2017j), é saber se manter em contextos diversos dos quais está acostumada. Ou seja, a organização deve ter a capacidade de, diante de um momento de constantes mudanças, adequar-se a essas mudanças em cenários de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Assim, faz-se necessária a compreensão do ambiente no qual a organização está inserida, pois ele age sobre o planejamento para o futuro, tomada de decisões, gestão de riscos e solução de problemas. A volatilidade faz com que o presente momento não siga padrões previsíveis e demanda adaptações rápidas e precisas; a incerteza é caracterizada por um ambiente instável de alta conectividade entre as pessoas e requer pessoas com diferentes pensamentos; a complexidade diz respeito às diversas variáveis que afetam a organização e necessita de soluções simples; e a ambiguidade trata da falta de clareza acerca dos acontecimentos e demanda soluções eficientes para situações para as quais não há resposta exata. Esses quatro fatores podem ser amenizados por meio de uma liderança capaz de atualizar as competências da organização segundo as necessidades do momento. Assim, uma visão clara sobre os objetivos da organização pode balancear a volatilidade, a compreensão da opinião dos membros da organização pode neutralizar a incerteza, a clareza das informações obtidas na organização pode remediar a complexidade, e a agilidade em fazer a organização atuar diante de imprevistos pode combater a ambiguidade.

O Fundamento é desdobrado nos Temas capacidade de mudar e flexibilidade. A capacidade de mudar divide-se nos processos de identificação da necessidade da marca, que engloba análise de contexto, definição daquilo que se deve alterar, identificação das barreiras e envolvimento das pessoas; e de implantação da mudança, que envolve definir das competências necessárias para mudar, envolver e comunicar os envolvidos, definir ações e implantar os novos modelos. Já o Tema flexibilidade abarca o processo de prontidão para reposta, que consiste em revisar estratégias, metas e processos, e definir a organização do trabalho, estimulando a autonomia e o engajamento dos membros da organização. Ainda, a implementação das mudanças requer planejamento, mapeamento de processos da organização, capacitação dos membros, realização de testes das mudanças pretendidas, indicação de responsáveis

formais pela implementação da mudança, comunicação e acompanhamento de resultados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017j).

Liderança transformadora diz respeito a uma atuação exemplar e comprometida com a excelência por parte dos líderes da organização, que devem saber de prováveis mudanças de cenários e tendências a curto e longo prazo, preparar líderes e interagir com as partes interessadas. Os líderes devem agir de maneira ética para com o valores da organização e inspiradora, de modo a envolver todos os membros dela. Devem também mobilizar as pessoas para que sigam os valores, princípios e objetivos da organização e explorar as potencialidades das culturas que nela existem (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c). Segundo a FNQ (2016d), espera-se que um gestor de uma organização seja perfeito, enquanto essas expectativas muitas vezes não são atendidas na realidade. É necessário, para isso, que o líder atue de forma transformadora em meio a um clima organizacional inspirador e desafiador, no qual todos os membros partilhem da mesma causa e preocupem-se em deixar um legado para as gerações futuras. Assim, por meio da transformação, é possível fazer com que os projetos da organização estimulem a formação de novas lideranças, promovendo, assim, melhorias na gestão.

O Fundamento Liderança transformadora desdobra-se nos Temas valores e princípios organizacionais, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão. O primeiro deles contém os processos de definição, que integra o estabelecimento de valores na organização, de padrões de conduta e de diretrizes organizacionais; e de engajamento, que trata da comunicação com as partes interessadas e do monitoramento da aplicação dos padrões de conduta definidos no processo anterior. O Tema governança se desdobra nos processos de estruturação, que compreende designar conselhos, regimentos e comitês de assessoramento, estabelecer padrões e controles, definir uma comunicação transparente com as partes interessadas e proteger seus interesses; de gestão de riscos, envolvendo promoção da cultura de riscos, bem como a classificação, integração, priorização, tratamento, comunicação e monitoramento de riscos; e controle, que abarca estar em conformidade com requisitos legais e padrões e diretrizes organizacionais, tratar de pendências e sanções e prestar contas. O Tema cultura organizacional abrange os processos de mapeamento da cultura atual, que consiste em definir o impacto da cultura da organização e seus resultados e definir a cultura desejada para a realizar estratégias e pôr princípios em prática, mapear a situação da cultura atual, analisar as informações obtidas e identificar os aspectos

favoráveis e desfavoráveis; e desenvolvimento da cultura desejada, que, após o mapeamento da cultura atual, envolve priorizar os aspectos culturais desejados e implementar, monitorar e avaliar a efetividade das ações tomadas para obter a cultura desejada. O Tema olhar para o futuro tem como processos a formulação das estratégias, que compreende analisar o macroambiente e avaliar os ativos intangíveis, analisar o microambiente e avaliar o modelo de negócio, e definir estratégias a partir das respostas obtidas, considerando o legado que a organização deixará para as gerações futuras; implementação das estratégias, que trata de definir indicadores de comparação e desempenho, separar as metas em curto e longo prazo e desdobrar e acompanhar a implantação dos planos de ação da organização; e de análise do desempenho, que consiste em utilizar requisitos das partes interessadas, informações obtidas a partir dos indicadores estabelecidos e variáveis do macroambiente para acompanhar as decisões tomadas e os planos de ação. Por fim, o Tema sucessão comporta os processos de identificação de novos líderes e sucessores, que envolve definir as competências necessárias para as lideranças atuais e futuras e selecionar os membros da organização que possuam maior potencial de liderança; e de preparação de novos líderes e sucessores, que contempla definir planos de desenvolvimento e acompanhá-los no intuito de preparar as pessoas selecionadas para exercer a liderança e avaliar essas pessoas conforme as competências definidas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c).

Desenvolvimento sustentável está relacionado ao compromisso da organização em responsabilizar-se por todas as suas ações na sociedade e no meio ambiente e em contribuir para com a melhoria da qualidade do ambiente no qual está inserida. De acordo com a FNQ (2017k), o planeta vem enfrentando diversas crises ambientais causadas pela ação humana, e as organizações possuem poder tanto para degradar o ambiente em que se encontra quanto para alterar essa realidade e reverter a crise existente. Além do olhar para a questão ambiental, a sustentabilidade trata de lutar contra a miséria, devendo as organizações voltarem-se às atividades econômicas que gerem valor também à população mais necessitada. Dessa forma, o MEG destaca o Fundamento como indispensável às organizações, que precisam focar na resolução dos problemas, trazendo como resultados um novo padrão de negócios, com menos riscos e mais oportunidades. A ideia é, portanto, compreender que, no atual cenário, as decisões voltadas para o bem-estar social e a resolução de problemas socioambientais são aquelas

que conferem mais oportunidades para a organização se manter em seu ambiente e atingir a excelência.

O Fundamento possui os Temas econômico-financeiro, ambiental e social. O Tema econômico-financeiro tem os processos de planejamento, que compreende a definição de indicadores de desempenho econômico-financeiro nos ambientes interno e externo, elaboração de orçamentos, garantia de recursos, otimização de custos e responsabilidade fiscal; e de monitoramento, que engloba monitorar indicadores de desempenho econômico-financeiro e externalidades que afetam a organização, gerir custos e orçamentos e realização de controle fiscal. O Tema ambiental se desdobra nos processos de prevenção de impactos ambientais, que consiste na identificação dos impactos ambientais, definição de requisitos de desempenho ambiental, prevenção de poluição e de acidentes que possam oferecer riscos ao meio ambiente, uso de tecnologias limpas e engajamento das partes interessadas; e de tratamento de impactos ambientais, que compreende no monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental definidos, em respostas rápidas a eventuais situações que possam colocar o meio ambiente em risco e busca pela diminuição dos impactos, otimização do uso dos recursos e no cumprimento à legislação ambiental. O Tema social abarca os processos de prevenção de impactos sociais, que envolve a identificação desses impactos, definição dos requisitos de desempenho social, prevenção de situações que possam colocar a sociedade em risco, fornecimento de acessibilidade a produtos e informações para pessoas com necessidades especiais e engajamento das partes interessadas; de tratamento de impactos sociais, que consiste em buscar reduzir maus impactos sociais, gerir a imagem da organização frente à sociedade e cumprir a legislação; e de desenvolvimento social, que compreende o monitoramento dos requisitos de desempenho social definidos, desenvolvimento de projetos sociais e engajamento das partes interessadas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c).

Orientação por processos refere-se a reconhecer que a organização é um conjunto de processos que devem ser gerenciados intentando alcançar a eficiência e a eficácia em suas atividades. A FNQ (2016c) coloca que processos são atividades que se relacionam dentro da organização que transformam recursos em produtos. Os processos precisam ser reconhecidos integralmente por todos os membros da organização, em todos os níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, é importante que os processos sejam desenvolvidos possibilitando à organização gerar valor para as partes interessadas.

O Fundamento se desdobra nos Temas informações organizacionais, gestão por processos e produto. O primeiro contém os processos de desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação, que trata de tornar a organização compatível com o crescimento do seu negócio e da demanda por informações, alinhar os processos dentro da organização, avaliar a satisfação das partes interessadas quanto à comunicação com a organização e buscar melhorias; e de segurança da informação, que consiste em estabelecer requisitos de segurança de informação, avaliar os riscos à segurança da informação e tratá-los a fim de garantir a confidencialidade, disponibilidade e confiabilidade das informações. O Tema gestão por processos tem os processos de modelagem, que comporta estruturar e desdobrar a cadeia de valor da organização, mapear seus processos e definir os requisitos aplicáveis a eles; de projeto, que trata de analisar e melhorar os processos da organização, utilizar novas tecnologias, definir indicadores, identificar e desenvolver as competências necessárias, avaliar riscos e implantar novos processos desenvolvidos; de gerenciamento, que consiste na padronização e controle dos processos; e de análise da estrutura organizacional, que abrange a definição de autoridade e responsabilidade, planejamento do quadro de pessoal de acordo com a produtividade dos processos, definição de novas modalidades de trabalho e tornar a estrutura atual da organização compatível com a dimensão desejada. Já o Tema produto contém o processo de desenvolvimento de produtos, que diz respeito a avaliar o negócio, definir o escopo do produto, projetar o produto e realizar testes, monitorar o desenvolvimento do produto, lançar o produto e acompanhar os indicadores desenvolvidos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c).

Geração de valor representa alcançar resultados em níveis de excelência que contemplem as demandas e expectativas das partes interessadas, segundo a FNQ (2016c). Esses resultados podem ser econômicos e socioambientais, e também referentes aos processos da organização que potencializam os ganhos nessas duas esferas. Ainda, os resultados são avaliados por meio de indicadores, que tratam-se de informações que expressam o desempenho de determinado produto ou processo da organização, no que tange à eficiência, eficácia e nível de satisfação. Os indicadores permitem acompanhar a evolução do desempenho ao longo do tempo e estão elencados nesse Fundamento de acordo com cada tipo de resultado que a organização almeja atingir para alcançar a excelência.

O Fundamento possui o Tema resultados sustentáveis, que se desdobra em sete processos. O primeiro, geração de resultados econômico-financeiros, engloba os

indicadores de desempenho econômico-financeiro, que podem ser estruturais, como composição de endividamento, endividamento, endividamento oneroso e imobilização; de liquidez, como liquidez corrente, geral e seca; de atividade, como ciclo financeiro, fluxo de caixa, inadimplência, necessidade média de capital de giro e prazo médio de recebimento de vendas, renovação de estoques e pagamento de compras; e de rentabilidade, como lucros, impostos, depreciação, giro do ativo, receita, margem de lucro, entre outros índices. O segundo, geração de resultados ambientais, abarca os indicadores de desempenho ambiental, que são os índices de consumo de água, energia e papel, disposição de resíduos sólidos, investimento em áreas verdes e gestão de resíduos, qualidade do ar e redução de cobertura vegetal, e a taxa de áreas reflorestadas. O terceiro, geração de resultados sociais, contempla os indicadores de desempenho social, que podem ser a conformidade legal, uma exposição positiva na mídia, índices de acessibilidade, geração de renda, redução da desigualdade social, desenvolvimento humano, retorno dos programas sociais e uso de fornecedores locais. O quarto, geração de resultados relativos aos clientes, engloba os indicadores de desempenho relacionados aos clientes, que podem ser índices de satisfação dos clientes e de imagem junto a eles, participação de mercado, recorrência de reclamações e taxas de coberturas de clientes atendidos, crescimento da base de clientes, novos clientes, reclamações e rejeição. O quinto, geração de resultados relativos à força de trabalho, compreende os indicadores de desempenho relacionados aos membros da organização, que podem ser desempenho individual, desempenho de equipes, desenvolvimento de líderes, avanço de carreira, efetividade da comunicação, incremento de competências, índices de aproveitamento interno, clima organizacional e eficácia de desenvolvimento, produtividade das equipes, satisfação com a liderança, sucessores por posição, taxas de acidentes, entre outros. O sexto, geração de resultados relativos aos fornecedores, contempla os indicadores de desempenho referentes aos fornecedores, que podem ser índices de atendimento aos requisitos dos fornecedores, fornecedores desenvolvidos e fornecedores homologados por suprimento crítico, satisfação dos fornecedores, entregas perfeitas, conformidade com o nível do serviço estabelecido e taxa de desenvolvimento da cadeia produtiva. Finalmente, o sétimo, geração de resultados dos produtos e processos, apresenta os indicadores de desempenho no tocante aos produtos e processos da organização, que podem ser a capacidade utilizada, a conformidade dos produtos e dos processos, falhas, entregas perfeitas, exposição a riscos, vulnerabilidade dos conhecimentos, retrabalho, perdas, retorno dos projetos e índices de atendimento às partes interessadas,

cumprimento dos planos de ação, evolução da cultura desejada e diminuição de riscos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016c).

A FNQ (2016a) aponta como inovações trazidas pela 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão a facilidade em interpretá-lo, posto que ele se tornou um tutorial que ensina as organizações a atingirem a excelência, e um novo diagrama, que contempla oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, de maneira a simplificar o MEG. A indicação de ferramentas para se atingirem os fundamentos também é apontada pela FNQ como novidade do MEG, auxiliando as organizações a solucionar seus desafios. Outra inovação é a de que esta edição do MEG não aponta instruções sobre avaliação, tendo a Fundação Nacional da Qualidade preparado outra publicação destinada às organizações que visam pleitear algum tipo de reconhecimento ou traçar um diagnóstico acerca de sua gestão.

Com isso, pode-se entender que a principal mudança trazida pela nova edição do MEG está na disposição das suas premissas: os dois rolos de premissas da 20ª edição do modelo - os treze fundamentos e os oito critérios - simplificaram-se em apenas um, os oito Fundamentos da Gestão para a Excelência. Os oito Fundamentos para a Excelência da Gestão da 21ª edição do MEG, já abordados neste capítulo, terão seus temas e processos sintetizados a seguir:

Quadro 1 - Fundamentos, Temas e processos do Modelo de Excelência da Gestão

FUNDAMENTO	TEMAS	PROCESSOS
Pensamento sistêmico	Alinhamento	Estruturação do modelo de gestão
		Estruturação do sistema de medição
		Atuação em rede
	Tomada de decisão	Identificação das informações
		Utilização das informações disponíveis
Compromisso com as partes interessadas	Requisitos das partes interessadas	Definição das partes interessadas
		Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas
		Definição dos requisitos das partes interessadas
	Relacionamento com as partes interessadas	Estabelecimento de canais de relacionamento
		Tratamento das manifestações
		Comunicação
	Fornecedor	Desenvolvimento de fornecedores
		Relacionamento com fornecedores
	Força de trabalho	Desenvolvimento da força de trabalho
		Relacionamento com a força de trabalho
Aprendizado organizacional e inovação	Aperfeiçoamento	Diagnóstico
		Implementação das melhorias
		Compartilhamento das melhorias
	Competências essenciais	Identificação
		Desenvolvimento
	Conhecimento	Identificação

		Desenvolvimento
		Retenção e proteção
		Utilização
	Inovação	Indução
		Desenvolvimento
		Implantação
		Medição
Adaptabilidade	Capacidade de mudar	Identificação da necessidade da mudança
		Implantação da mudança
	Flexibilidade	Prontidão para resposta
Liderança transformadora	Valores e princípios organizacionais	Definição
		Engajamento
	Governança	Estruturação
		Gestão de riscos
		Controle
	Cultura organizacional	Mapeamento da cultura atual
		Desenvolvimento da cultura desejada
	Olhar para o futuro	Formulação das estratégias
		Implementação das estratégias
		Análise do desempenho
	Sucessão	Identificação de novos líderes e sucessores
		Preparação de novos líderes e sucessores
Desenvolvimento sustentável	Econômico-financeiro	Planejamento
		Monitoramento
	Ambiental	Prevenção de impactos ambientais
		Tratamento de impactos ambientais
	Social	Prevenção de impactos sociais
		Tratamento de impactos sociais
Orientação por processos	Informações organizacionais	Desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação
		Segurança da informação
	Gestão por processos	Modelagem
		Projeto
		Gerenciamento
		Análise da estrutura organizacional
	Produto	Desenvolvimento de produtos
Geração de valor	Resultados sustentáveis	Geração de resultados econômico-financeiros
		Geração de resultados ambientais
		Geração de resultados sociais
		Geração de resultados relativos aos clientes
		Geração de resultados relativos à força de trabalho
		Geração de resultados relativos aos fornecedores
		Geração de resultados de produtos e processos

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Destarte, o MEG tornou-se mais flexível devido a possuir um gráfico que permite várias montagens e interpretações. Assim, contemplou de forma ainda mais eficiente sua característica de ser adaptável a todas as organizações. Cumpre ressaltar

ainda que alguns conceitos presentes na versão anterior do modelo permaneceram inalterados na nova edição. Outro conceito que não sofreu mudanças foi a identidade visual do modelo: em ambos os diagramas - a mandala e o tangram - são utilizadas cores em alusão à bandeira do Brasil, destacando o fato de o MEG ser um modelo nacional.

Além disso, mantém-se a abordagem da excelência trazida pela FNQ, assim como as características e benefícios em adotar-se o MEG. À vista disso, perduram os benefícios da obtenção de um referencial para a gestão das organizações, aquisição de aprendizado organizacional, possibilidade de avaliar e melhorar a gestão e realizar um diagnóstico objetivo da administração da organização. Assim, pode-se considerar o MEG também como uma ferramenta para a realização de diagnóstico organizacional, haja vista que a própria FNQ (2016a) estabelece como benefícios da implantação do MEG resultados advindos de tal processo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Há diversos conceitos para a estratégia. Porém, para Oliveira (1995), trata-se de caminhos ou ações definidos para que uma organização alcance seus resultados. Já a administração estratégica diz respeito a uma gestão voltada ao futuro e a consolidar um conjunto princípios, normas e funções para impulsionar o processo de planejamento da organização e a coordenação de seus recursos, maximizando as relações interpessoais. A administração estratégica visa à qualidade total através de um processo participativo, com responsabilidades compartilhadas, aproveitamento de iniciativas e um envolvimento entre todos.

A fim de implementar a administração estratégica em uma organização, usa-se uma metodologia de gestão de modo a proporcionar o estabelecimento da direção a ser por ela seguida. Essa metodologia, que compõe a administração estratégica, é chamada de Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 1995).

Planejar é uma das quatro funções da administração, juntamente com organizar, controlar e dirigir, e significa, segundo Chiavenato (1999), definir as pretensões da organização para o futuro e o modo de concretizá-las. Assim, o planejamento produz planos baseados em objetivos e nas melhores formas de alcançá-los. Tais planos conferem à organização um norte para obter recursos necessários e coordenação de pessoas em prol do alcance dos objetivos traçados.

Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Respectivamente, referem-se aos níveis institucional, intermediário e operacional da organização. O primeiro tipo é genérico e sintético, de longo prazo e aborda a organização como um todo. O segundo é menos genérico e mais detalhado, de médio prazo e aborda, uma a uma, as unidades organizacionais. Por fim, o terceiro é detalhado e analítico, de curto prazo e aborda cada operação realizada na organização (CHIAVENATO, 1999). Neste trabalho de curso, o foco será o Planejamento Estratégico, suas características e o processo de sua construção.

Segundo Peter Drucker (1984), o Planejamento Estratégico trata-se do processo contínuo de tomada de decisão e coordenação de atividades necessárias à execução das decisões, medindo seus resultados com base nas expectativas da organização. O autor afirma que os dirigentes das organizações devem estar habilitados para tomar decisões de longo prazo, prevendo o futuro.

Portanto, o Planejamento Estratégico não é um amontoado de técnicas, mas versa sobre um raciocínio analítico e vincular recursos a determinadas medidas. Não se trata de prever o futuro, mas faz-se necessário justamente porque, ao ser humano, não é conferida a capacidade de realizar previsões. Trabalha com decisões voltadas para o futuro e com a compreensão dos riscos assumidos pela organização (DRUCKER, 1984).

Para Chiavenato (1999), o planejamento estratégico envolve toda a organização e é um processo de construção de consenso, compreensivo, que busca a sinergia de todas as suas capacidades e potencialidades. Relaciona-se à adaptação da organização ao ambiente ao qual pertence, mostrando-se uma forma de aprendizagem organizacional. Também é orientado para o futuro, o longo prazo e os problemas que a organização virá a enfrentar.

Para seu desenvolvimento e implementação, Oliveira (1995) aponta a necessidade de uma estrutura metodológica. O autor também discorre acerca da necessidade de se tomar algumas precauções ao se elaborar o planejamento estratégico, objetivando o seu sucesso: não é indicado designar uma equipe específica para tratar da elaboração do Planejamento Estratégico, devendo-se, ao invés disso, incluir nela todos os membros da organização. Também não se deve dar descrédito ao Planejamento Estratégico em virtude de insucessos em experiências anteriores ou da existência de sucesso atual sem ele.

Deve-se entender que esse processo precisa ser incorporado ao cotidiano da organização, norteando seu processo decisório, e assimilar que cada organização deve

ter o seu próprio Planejamento Estratégico adaptado à sua realidade e buscando associar a sua interação com o macroambiente. Ademais, é preciso eliminar resistências à mudança e à formulação de novos objetivos e planos, e assegurar que os interesses da organização estejam acima de qualquer interesse pessoal (OLIVEIRA, 1995).

Antes de iniciar a elaboração do Planejamento Estratégico, entretanto, Pereira (2010) salienta a necessidade da realização de uma avaliação da atual situação da organização, a fim de se certificar de que o momento é adequado para a sua elaboração, de acordo com a situação da organização e de sua liderança perante aos membros. Após a obtenção de respostas positivas para essas questões, a organização estará apta a formar de uma equipe responsável pela construção de seu Planejamento Estratégico, que pode ocorrer por parte somente de sua alta cúpula, de todos os seus membros, ou de uma equipe formada por pessoas pertencentes a diferentes áreas.

O Planejamento Estratégico é construído a partir da definição da declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso da organização, de suas análises interna e externa e da formulação de questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, além de sua implementação e controle, colocadas em prática em seu momento final (PEREIRA, 2010).

Desse modo, a primeira coisa a ser construída é a declaração de valores da organização. Trata-se de elencar as crenças e princípios da organização, aquilo que a norteia em seu caminho. Para desenvolver a declaração de valores, é possível se perguntar sobre aquilo que a organização defende, quais os seus comportamentos, o que ela entende por ética, entre outros (PEREIRA, 2010).

A missão é a finalidade da organização, o motivo pelo qual ela foi criada e para que ela deve servir (CHAVENATO, 1999). Trata-se de identificar quem é a organização aquilo que ela faz e por que ela o faz, seu propósito, necessidades às quais atende, contribuições que traz para a sociedade, competências que visa desenvolver e os beneficiados com ela. O autor ainda salienta que é imprescindível o conhecimento da missão de uma organização, pois, do contrário, sua liderança não obterá sucesso em escolher a melhor forma de guiá-la.

Para Oliveira (1995), a missão é a razão de ser da organização, considerada o motivo central do Planejamento Estratégico. Ainda, aponta o autor que, dentro da missão, há que se definir o propósito da organização, ou seja, explicitar os setores de atuação no qual ela atua. No mesmo entendimento, Pereira (2010) aponta a missão como aquilo que representa o negócio da organização.

Já Tavares (1991) separa os conceitos de negócio e missão. Para o autor, o negócio está relacionado ao espaço que a organização visa ocupar frente às demandas do ambiente em que se encontra. Assim, o negócio da organização representa quais necessidades de seus usuários ela satisfaz, servindo como orientação de comportamento para todos os seus membros. Já a missão é a definição do negócio de forma ampla, mostrando de que forma a organização terá êxito em seu negócio. Ela orienta a tomada de decisão, e seu principal ponto de partida é o usuário da organização.

A visão mostra a direção seguida pela organização, isto é, seu caminho para o futuro. Ela expõe a imagem daquilo que os líderes da organização desejam que ela se torne no futuro (PEREIRA, 2010). Para Chiavenato (1999), a visão é a imagem que a organização tem de si própria no futuro. Todas as organizações devem estabelecer uma visão adequada à sua realidade e ao meio em que se encontram, e de acordo com seus recursos, refletindo aquilo que a organização quer ser, não aquilo que é atualmente.

Assim, a visão pretende definir uma identidade comum da organização para orientar seus membros quanto ao futuro que ela deseja construir, e somente é conquistada quando todos trabalham em conjunto para tal. Oportuno salientar que a falta de visão é prejudicial, pois desorienta a organização e seus membros quanto às suas prioridades (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Pereira (2010), a visão deve motivar os membros da organização, ser atingível, clara e concreta, adaptada aos valores da organização, fácil de ser difundida e ser desafiadora, impulsionando a organização para além do que lhe é confortável. Além disso, precisa ser acompanhada por um prazo temporal para sua concretização. Assim, ao término desse prazo a organização deverá se encontrar na situação descrita em sua visão. Tal prazo deve ser definido de acordo com a dinâmica do negócio no qual a organização atua, levando em consideração tamanho, prospecções, ramo de atuação, entre outros aspectos.

Os fatores críticos de sucesso referem-se aos resultados específicos e cruciais para a obtenção de sucesso ou insucesso por parte da organização, exigindo, assim, considerável atenção dos gestores, que necessitam conhecer a organização para saber o que se faz mais ou menos importante para seu êxito. A definição de tais fatores depende do negócio da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003).

Segundo Pereira (2010), os fatores críticos de sucesso são definidos não pela organização, mas pelo meio em que ela se encontra. Isso porque tratam-se das

condições impostas para o sucesso da organização, ou seja, necessidades que devem ser satisfeitas. São condições às quais ela precisa sobreviver.

Após a definição da declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso, passa-se às análises externa e interna da organização. Neste momento, segundo Oliveira (1995), determina-se onde e como se encontra a organização. O autor divide esse processo de análise em duas óticas: a interna e a externa, em que a primeira compreende pontos fortes e pontos fracos e a segunda, oportunidades e ameaças.

Essa análise também pode ser denominada de análise SWOT, sigla para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em inglês. É uma técnica de fácil aplicação, que permite a obtenção de uma visão geral da situação estratégica da organização (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2003).

As análises interna e externa da organização a reconhecem como um sistema aberto e dinâmico, composto por vários subsistemas. Mostram que a organização está sujeita a mudanças constantes e às influências que ocorrem em seu ambiente (TAVARES, 1991).

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2003), pontos fortes representam aquilo que a organização faz com primazia. Pode ser uma habilidade, um recurso ou uma característica que lhe confira uma importante capacidade. Já os pontos fracos remontam àquilo que a organização não faz com perfeição ou recursos que ela não possui. Não necessariamente um ponto fraco tornará a organização vulnerável, posto que tudo depende do ambiente no qual ela está inserida.

Seguindo o mesmo raciocínio, Pereira (2010) coloca os pontos fortes como características ou recursos disponíveis na organização que facilitam seus resultados, ou os reconhecimentos das competências da organização. Os pontos fracos são limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados, podendo também ser chamados de incompetências ou possibilidades de melhoria. Oliveira (1995) ainda sugere a existência de pontos neutros, variáveis cuja classificação ainda não pode lhes definir como pontos fortes ou fracos em virtude da falta de critérios e parâmetros de avaliação.

Segundo Pereira (2010), para se fazer a análise interna, a organização deve avaliar aspectos de cada uma de suas áreas, conforme sua estrutura. Quando da identificação dos pontos fortes e fracos, a organização deve avaliar tais características sob uma perspectiva estratégica.

Há pontos fortes mais importantes e que determinam o desempenho mais do que outros, assim como há pontos fracos que podem ser fatais, e outros de fácil

resolução. Posto isso, denota-se que a estratégia da organização deve ser adequada a seus pontos fortes e pontos fracos, levando em consideração a potencialização dos primeiros e a correção dos segundos (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003).

Por sua vez, as oportunidades e ameaças são identificadas através da análise do ambiente no qual se encontra a organização, e tal análise pode dar-se por meio de variáveis tecnológicas, culturais, sociais, econômicas, entre outras. Oportunidades são, portanto, fatores que auxiliam a organização no cumprimento de sua missão, e ameaças, elementos negativos que criam obstáculos ao seu desenvolvimento (PEREIRA, 2010).

Por ambiente, Oliveira (1995) entende um conjunto de todos os fatores que possuem alguma influência sobre o sistema ao qual a organização pertence. Oportunidades e ameaças seriam, então, forças incontrolláveis advindas do ambiente que podem, respectivamente, favorecer ou prejudicar a ação estratégica da organização. Oportuno ressaltar que as oportunidades precisam ser reconhecidas e aproveitadas de forma satisfatória enquanto mostram-se presentes, e que as ameaças, quando reconhecidas em tempestivamente, podem ser evitadas.

Uma vez definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, é construída a matriz FOFA, ou matriz SWOT, em inglês. Seu objetivo é reunir os resultados obtidos através das análises interna e externa da organização, relacionando-os uns com os outros, de modo a descobrir se os pontos fortes da organização são capazes de acabar com seus pontos fracos, aproveitar suas oportunidades e minimizar suas ameaças. Quanto mais respostas positivas a esse respeito, melhor estará a organização (PEREIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (1995), a próxima etapa do Planejamento Estratégico refere-se ao estabelecimento de objetivos da organização. Segundo o autor, os objetivos são o que a organização quer atingir, ou seja, para onde ela deve dirigir seus esforços. Eles são desdobrados e direcionados a cada área da organização, no intuito de, em conjunto, alcançar seu objetivo geral.

Após essas definições, Oliveira (1995) coloca que devem ser elaboradas estratégias, as quais conceitua como ações ou caminhos mais adequados para conseguir o êxito nos objetivos da organização, enquanto Thompson Jr. e Strickland III (2003) afirmam que estratégias consistem no conjunto de ações que os gerentes das organizações executam em prol de seu melhor desempenho.

Tavares (1991) aponta que a elaboração das estratégias resulta das inferências dos gestores acerca do micro e do macroambiente. Elas têm por objetivo explorar os pontos fortes e as oportunidades, e minimizar os pontos fracos e as ameaças.

Concretizar uma estratégia é papel da liderança da organização. É a ela que recaem as maiores e principais responsabilidades de orientação das tarefas de formulação e implementação do Planejamento Estratégico, pois suas percepções sobre o que é importante refletem nas estratégias da organização. A liderança, portanto, é responsável por aprovar as grandes decisões e ações estratégicas (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2003). No entanto, os autores colocam que a responsabilidade pela concretização das estratégias incumbe a todos na organização, não se restringindo à sua liderança. Todas as áreas da organização possuem papéis de apoio no Planejamento Estratégico da organização.

Para a concretização das estratégias, Oliveira (1995) determina a necessidade de se traçarem, a partir delas, planos de ação, que são consolidados através de projetos. O autor afirma que projetos são trabalhos com benefícios, prazos e responsáveis preestabelecidos, e que planos de ação são o conjunto de diversos projetos quanto a uma determinada estratégia.

Consoante Pereira (2010), a próxima etapa do Planejamento Estratégico é colocar em prática aquilo que foi prescrito. Para acompanhar e controlar a implantação do Planejamento Estratégico, deve haver uma equipe responsável, que deve, preferencialmente, ser escolhida dentre as pessoas que participaram de suas etapas anteriores. Tal equipe deve receber respaldo de toda a organização e ser institucionalizada pela liderança, cumprindo ressaltar que a implantação efetiva do Planejamento Estratégico cabe à toda a organização. O papel da equipe mencionada é o de acompanhar e avaliar ação da organização na implantação do Planejamento Estratégico, resolvendo possíveis problemas que possam surgir ao longo do processo.

Ainda, Pereira (2010) aponta que implantar é ter o documento do Planejamento Estratégico colocado em prática. Contudo, esse processo é passível de falhas, que podem comprometer, em partes, a estratégia planejada. Com isso, surge a possibilidade de alterações no processo com a formulação de estratégias emergentes, advindas da criatividade ou mudanças no micro ou macroambiente. Isso acarreta na flexibilização do Planejamento Estratégico, o que é importante e aceitável, posto que ele não deve engessar a organização.

De acordo com Oliveira (1995), controlar e avaliar o Planejamento Estratégico significa verificar como a organização está caminhando para a posição desejada. Controle, na visão do autor, diz respeito à ação necessária para garantir a consumação dos objetivos, metas e projetos da organização. A função versa sobre avaliações de desempenho e comparação do desempenho real com o prescrito, possibilitando a tomada de ações para corrigir eventuais impasses.

O processo de controle varia de organização para organização, de acordo com seu porte, objetivos e estratégias adotadas, entre outros fatores. Para realizá-lo, primeiramente deve-se definir os parâmetros de avaliação, indicadores que viabilizam a mensuração e o julgamento do andamento dos planos de ação face aos objetivos traçados. Também deve-se definir os pontos de controle, isto é, aquilo que se deve controlar, que acusam o sucesso ou insucesso de uma ação e indicam o grau em que os objetivos da organização poderão ser alcançados. Faz-se necessário verificar tais pontos, para saber como efetuar o controle, qual método será utilizado. Por fim, é preciso corrigir os desvios, ou seja, constatar que o desempenho da organização não se encontra de acordo com o que fora estabelecido, identificar as causas disso e, assim, pensar em um ajustamento (TAVARES, 2001).

Ainda, Thompson Jr. e Strickland III (2003) salientam que há uma grande influência da cultura organizacional sobre o Planejamento Estratégico como um todo. Para que as estratégias tenham sucesso, elas precisam estar alinhadas às crenças, objetivos e práticas presentes na organização. Logo, quando as estratégias e a cultura organizacional se encontram, essas últimas promoverão um bom desempenho da organização a longo prazo. Caso contrário, todavia, ela deverá ser alterada o mais breve possível, pois um conflito entre cultura e estratégia pode enfraquecer a organização e anular os esforços adotados para seu desenvolvimento.

Diante das colocações mencionadas, pode-se perceber que todas as etapas do Planejamento Estratégico são adaptáveis a cada diferente realidade e passíveis de serem revisadas ao longo de sua implementação. Assim, nota-se o Planejamento Estratégico como uma metodologia flexível e vantajosa para as organizações, que integra todas as suas áreas, posto que as coloca a trabalhar em conjunto a fim de atingir o objetivo maior da organização.

Com efeito, o Planejamento Estratégico é extremamente benéfico às organizações que o adotam. Porém, algumas limitações devem ser trabalhadas, como a resistência interna da organização. Ela pode ocorrer devido aos desafios e do tempo

dispensado para se reinventar e gerar novos horizontes. Diante disso, podem surgir muitas opiniões contrárias e até mesmo pessimistas (PEREIRA, 2010).

Apesar das desvantagens, a metodologia conta com muito mais vantagens. Dentre elas, segundo Pereira (2010), encontram-se a obtenção de uma organização mais proativa e sinérgica entre as suas áreas, alcance de melhores resultados, minimização de custos, ampliação dos horizontes e ordenação de prioridades da organização, motivação dos membros e visão objetiva de problemas. O Planejamento Estratégico orienta e coordena a execução dos planejamentos tático e operacional, integrando as funções da organização.

A Fundação Nacional da Qualidade também vê o Planejamento Estratégico como um processo gerencial extremamente relevante para o desempenho das organizações, sendo essencial àquelas que almejam a excelência na gestão. Trata-se do caminho que as organizações constroem para concretizar suas metas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 201-).

A Fundação Nacional da Qualidade (201-) ainda aponta que há diferentes níveis de planejamento nas organizações, reforçando que, no Brasil, há uma cultura de não seguir o que é planejado ou mesmo de não planejar. Os níveis de planejamento, segundo a FNQ, vão do mais rudimentar até o de excelência. No nível de planejamento mais rudimentar, não existe um planejamento propriamente dito e a gestão da organização é reativa, com decisões intuitivas e sem avaliação. Não há objetivos claros, e há uma estratégia de sobrevivência na organização. No nível básico de planejamento, o Planejamento Estratégico é apenas superficial, as estratégias estão somente na reserva mental dos dirigentes e não compartilhadas informalmente. Há pouco controle das ações da organização. No nível intermediário de planejamento, há um Planejamento Estratégico mais formalizado, mas os planos de ação não são devidamente acompanhados e comunicados. Da mesma forma, o controle dentro da organização nem sempre é sistematizado. No nível avançado de planejamento, há uma estruturação e uma sistematização no Planejamento Estratégico da organização. Entretanto, pode haver problemas quanto à revisão e atualização das estratégias definidas. Por fim, no nível de excelência em planejamento, o aprendizado é levado em conta em todas as etapas do Planejamento Estratégico, que é estruturado e sistematizado. São utilizados indicadores que permitem visão sistêmica da organização e os resultados alcançados são acima dos referenciais comparativos utilizados.

Da mesma forma que os autores supramencionados, a FNQ (201-) coloca o esquema geral de um Planejamento Estratégico com as etapas de análise dos ambientes interno e externo, definição de estratégias e modelo do negócio, definição de metas e planos de ação e monitoramento das estratégias. Ou seja, o Planejamento Estratégico permeia a análise fatores externos e internos que afetam a organização, formulação de estratégias para potencializá-la, a forma de atuação da organização, as metas a serem atingidas e ações a serem tomadas para concretizar as estratégias e acompanhar e controlar o andamento das estratégias.

Além disso, para um Planejamento Estratégico eficaz, a Fundação Nacional da Qualidade (201-) sugere uma boa análise dos ambientes externo e interno da organização e uma visão definida e disseminada a todos os seus membros. Também se fazem necessárias estratégias para alcançar a visão pretendida e a criação de indicadores e metas que permitam a organização saber se está no caminho certo. Planos de ação também devem ser desenvolvidos, definindo-se responsáveis, prazos e recursos, e devem ser divulgados a toda a organização, assim como as estratégias e metas. Ainda, deve-se monitorar as ações continuamente e revisar as estratégias periodicamente.

Assim, analisando todo o exposto, pode-se inferir que o Planejamento Estratégico confere muito mais vantagens do que desvantagens às organizações, independentemente de porte, negócio, ambiente ou setor da economia ao qual pertencem. Novamente, trata-se de uma metodologia flexível e adaptável, não prescritiva, com o objetivo de auxiliar a organização em suas metas, e não engessá-la e forçá-la a seguir às cegas um conjunto de passos cartesianos. Portanto, com a construção e implantação de um Planejamento Estratégico, feitas da maneira correta, isto é, envolvendo toda a organização, voltando-se para o futuro e atentando-se à realidade, a organização terá somente a ganhar.

2.4 ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS

Baseadas no contexto da autoridade racional-legal, as organizações atuais seguem uma estrutura burocrática: funções, regras e competências definidas rigorosamente e hierarquias explícitas. A burocracia está relacionada à implementação de normas no intento de estabilizar a atividade humana, moldando o comportamento dos indivíduos para atingir os fins da organização. Essa filosofia é advinda do processo de modernização da sociedade e expressada pelo pensamento administrativo, que surgiu

justamente a partir da ascensão da indústria e do aparecimento de organizações burocráticas (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Durante toda a evolução do pensamento administrativo, podemos observar as ideias dos principais pensadores voltadas às empresas, a começar por Taylor e Fayol e seu contexto de *homo economicus*. De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2006), ambas as teorias versavam sobre a racionalização do trabalho e acreditavam que o indivíduo seria movido somente por recompensas financeiras, retratando-o como um ser previsível e egoísta.

Ainda segundo os autores, após o conceito de *homo economicus* trazido por Taylor e Fayol, surge a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, levantando a tese de que o indivíduo não seria movido somente a remunerações, mas também a relações sociais dentro da organização na qual está inserido. Cria-se, assim, o conceito de *homo socialis*, sociável e com a necessidade de identificar-se em grupos informais. Com isso, as empresas passaram a recompensar seus empregados de outras formas, fomentando as relações interpessoais e a formação de grupos sociais, a fim de aumentar seus rendimentos no trabalho. O conceito de *homo complexus* surge logo em seguida, trazendo a ideia de um ser humano movido a diversas necessidades, elencadas por Abraham Maslow como fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. A teoria estruturalista parte do princípio de que a organização constitui-se em um conjunto de sistemas, sendo, contudo, mais do que a simples soma desses sistemas, e tem base na estrutura burocrática.

Portanto, pode-se observar que as abordagens tradicionais da administração enxergam as organizações como empresas, com o objetivo de produzir e obter lucro. Todos os conceitos de homem apresentados visam conhecer a melhor forma de aumentar sua produtividade, percebendo-o como um mero ser reativo que busca somente ser remunerado a partir de seu trabalho. Assim, tais abordagens colocam as organizações econômicas no topo da sociedade e consideram o mercado como o principal pilar dela, colocando-o como o único sistema capaz de contemplar as necessidades humanas.

Contudo, podemos ver que, embora muitos autores tenham suas obras voltadas para as empresas e o mercado, há também pensadores que opõem-se a essas ideias, tecendo uma visão crítica acerca dessas teorias. Análises críticas permeiam a administração desde os anos 90, buscando questionar os dizeres dos pensadores tradicionais e expor uma realidade do âmbito da gestão diversa daquela por eles

prescrita (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Oportuno frisar que, segundo os autores, essas críticas não representam uma crítica generalizada ao mercado ou às organizações econômicas, mas pregam a reflexão, exprimindo críticas parciais, temporárias e localizadas a respeito dos conceitos advindos da teoria organizacional vigente.

A esse respeito, salienta França Filho (2004) que, na percepção dos pensadores clássicos, a administração é uma ciência cujo objeto é o ato de gerir empresas. Para o autor, a administração estuda a própria organização, sendo que, em sua visão, há várias formas de organização existentes na sociedade. No meio delas encontram-se as empresas privadas, as organizações estatais e a gestão social, cuja vocação deve ser voltada ao espaço público, objetivando satisfazer demandas e necessidades sociais.

De acordo com Tenório (2013), a gestão social possui um foco voltado para a comunicação, sendo implementada de modo que todos tenham o direito de expor suas visões, desde que essas contribuam para as necessidades da comunidade. Seria, portanto, uma contradição ao sistema dos pensamentos estratégicos coerentes somente com as demandas do mercado. Ainda, o autor entende que deve haver otimismo quanto à gestão social, que pode partir de organizações da sociedade civil, onde o processo decisório seria voltado ao bem comum e a gestão seria compartilhada tanto no interior das organizações quanto entre elas.

Guerreiro Ramos, em sua obra "A nova ciência das organizações" (1989), aponta que esse não constitui a base de uma sociedade, sendo somente um de seus pilares. Nas palavras do próprio autor, "as finalidades da vida humana são diversas e só umas poucas, dentre elas, permanecem, essencialmente, à esfera das organizações econômicas formais" (p. 125).

A teoria das organizações vigente é classificada pelo autor como ingênua, por ser baseada somente na racionalidade instrumental pertencente ao sistema de mercado, em torno do qual o indivíduo deveria organizar-se. Trata-se de uma expressão da ideologia do mercado, admitindo-o como sendo a principal base da vida humana, e que, por isso, obsta que os seres humanos criem relações interpessoais realmente gratificantes. Ela provoca o pensamento de que o ser humano é completamente movido pelas questões econômicas, ajustando-o à mentalidade de mercado existente, e que há poucas alternativas que oferecem uma contrapartida ao sistema.

Por isso, faz-se necessária a compreensão de um outro modelo de racionalidade: a racionalidade substantiva, com base na qual o autor propõe um novo

enfoque teórico das organizações. Essa abordagem refere-se ao desenvolvimento de análise capazes de detectar os elementos epistemológicos das organizações, livres de padrões acerca de conceitos, no intuito de compreender que há uma maneira de se enxergar as organizações partindo da premissa de que regras operacionais não se aplicam a todo o espectro da conduta humana (RAMOS, 1989).

Portanto, de encontro com as considerações feitas por Taylor e Fayol de que o indivíduo é movido apenas por questões econômicas, Ramos (1989) propõe uma reformulação da teoria das organizações, com base visão do mercado como um cenário social que contempla apenas uma parcela das demandas do indivíduo, que possui diferentes necessidades, supridas por diferentes cenários sociais. Com isso, não só de organizações econômicas consiste a sociedade. Diferentes cenários sociais requerem diferentes tipos de organizações no intuito de atender às diferentes necessidades do ser humano, e assim existem organizações além daquelas de cunho econômico, que servem justamente para satisfazer as diferentes necessidades do indivíduo.

Confirmando as ideias levantadas pelos pensadores críticos da administração, temos, no Brasil, a possibilidade de organizações serem, além de empresas, fundações, partidos políticos, organizações religiosas e associações (BRASIL, 2002). A essas últimas serão voltadas as próximas considerações, tendo em vista que as organizações estudantis, objeto deste trabalho de curso, são associações.

As associações são pessoas jurídicas de direito privado constituídas pela união de pessoas em prol de um determinado fim e sem objetivo de gerar lucro regularizadas pelo Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002), que prevê que cada associação reger-se-á por estatuto próprio, não havendo direitos e obrigações recíprocas entre associados. A Constituição da República Federativa do Brasil ainda garante ao cidadão a liberdade plena de associação para fins lícitos, independentemente de autorização e não sendo permitida qualquer interferência estatal em seu funcionamento (BRASIL, 1988).

Como exposto anteriormente, as organizações estudantis tratam-se de associações que representam a união de estudantes. Há organizações estudantis a níveis secundaristas, de ensino superior e de pós-graduação, porém esta trabalho de curso abordará somente as organizações geridas por estudantes de graduação. Os órgãos de representação discente no nível superior são estabelecidos pela Lei nº 7.395/85, que coloca a União Nacional dos Estudantes como entidade máxima de representação dos estudantes de ensino superior no Brasil, assim como as Uniões Estaduais dos Estudantes

o são a nível estadual. A lei estabelece o Diretórios Centrais dos Estudantes como os órgãos máximos de representação discente das instituições de ensino superior, e os Centros Acadêmicos como as entidades representativas dos cursos de graduação. Todas as entidades mencionadas tem sua estrutura, funcionamento e atividades definidos pelos seus próprios estatutos (BRASIL, 1985).

A União Nacional dos Estudantes foi fundada em 1937 e representa todos os estudantes de graduação do país, tendo por objetivo buscar melhorias para a educação brasileira a nível superior. Organiza-se em conselhos formados por reuniões de Centros Acadêmicos e Diretórios Centrais dos Estudantes, e ainda pelo seu Congresso, que ocorre a cada dois anos para deliberar sobre os rumos da instituição e eleger sua nova diretoria (UNIÃO NACIONAL DOS ESTUDANTES, 2017). Os estudantes também contam com órgãos representativos a nível estadual, que, no caso de Santa Catarina, é a União Catarinense dos Estudantes. A instituição foi fundada em 1949 é responsável por defender os interesses dos estudantes catarinenses, em prol de melhorias para a educação (UNIÃO CATARINENSE DOS ESTUDANTES, 2017).

Centros acadêmicos e diretórios centrais dos estudantes também são órgãos de representação estudantil. Os primeiros representam os graduandos de um curso, enquanto os segundos representam os de toda uma universidade. Ambos possuem como principal função representar os estudantes perante os professores e as autoridades do curso ou da universidade, tendo o direito de falar e votar em nome dos graduandos em conselhos deliberativos. É papel dessas entidades defender os interesses dos estudantes e auxiliá-los sempre que necessário, sendo a ponte entre eles e a administração do curso ou universidade. Ambos também costumam organizar eventos acadêmicos, tais como palestras, seminários e oficinas, e ainda atividades de integração entre os alunos, como festas, ações sociais e eventos de recepção aos novos estudantes (CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2017; DCE LUÍS TRAVASSOS, 2017).

No meio universitário também existem as empresas juniores, regulamentadas pela Lei nº 13.267/16, definidas como associações civis administradas por graduandos no intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para seu desenvolvimento acadêmico e profissional. São vinculadas a instituições de ensino superior e suas atividades devem estar relacionadas à abrangência e ao conteúdo programático do curso de graduação indicados no estatuto da instituição. Entre os objetivos dessas associações com fins educacionais, estão o aperfeiçoamento do processo de formação de profissionais a nível superior, a intensificação do

relacionamento entre as universidades e o meio empresarial, a promoção do desenvolvimento socioeconômico da comunidade e o fomento ao empreendedorismo entre seus associados (BRASIL, 2016).

Ademais, existem as Associações Atléticas Acadêmicas, instituídas pelo Decreto-Lei nº 3.617/41, cujo art. 2º, I, as conceitua como entidades constituídas por acadêmicos e destinadas à prática de desportos e organização de competições esportivas (BRASIL, 1941). Na prática, no entanto, as Atléticas são iniciativas estudantis cuja função vai muito além dos esportes. Uma Atlética existe para, principalmente, mostrar aos alunos as oportunidades que eles têm de engajar-se em prol do seu curso, além das atividades disponíveis existentes além da sala de aula. Elas têm por finalidade a união dos universitários e a promoção de ações esportivas, solidárias e de integração, além de fortalecer as relações entre acadêmicos, professores e comunidade, criando novos conceitos e fazendo prevalecer uma concepção de aluno como um ser social, engajado e inserido na sociedade. Além disso, as Atléticas podem se unir entre si, promovendo competições esportivas de modo a contemplar estudantes de diversas universidades e regiões (AAADUF, 2017). Sendo assim, Atléticas são entidades que trabalham em prol da integração dos estudantes, seja por meio de competições esportivas ou de festas, eventos sociais, e outras atividades.

Desse último tipo de organização estudantil se trata a organização objeto de estudo deste trabalho, conforme já dito. A Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis é a Atlética do curso de Direito da Universidade do Sul de Santa Catarina e representa o curso em competições esportivas. Conforme consta em seu estatuto, a AAADUF é uma associação sem fins lucrativos, cujos objetivos são dirigir o esporte universitário, difundindo e incentivando-o, no curso de Direito da Unisul, unidade Trajano, e trabalhar em prol da integração dos estudantes do curso, participando de competições esportivas e promovendo atividades festivas. Dentre as atividades promovidas pela associação, que possui sede na cidade de Florianópolis, estão a organização e participação em campeonatos esportivos universitários, organização de treinos de diversas modalidades entre os alunos, organização e promoção de festas e realização de ações sociais.

A Atlética foi fundada no dia 1º de junho de 2015, por alunos do curso de Direito da Unisul Trajano que tinham o objetivo de desenvolver, no curso em que estudavam, atividades além da sala de aula, fazendo que houvesse mais interação entre alunos de diferentes fases. Qualquer graduando do curso pode se associar à AAADUF e,

para auxiliar na organização das atividades realizadas e na elaboração e execução das estratégias da entidade, os graduandos também podem passar por um processo seletivo e se tornar membros da organização.

A estrutura organizacional da AAADUF compreende três níveis hierárquicos, formados por cargos ocupados por alunos membros da Atlética: são a Diretoria Executiva, a Diretoria Administrativa e os membros. A Diretoria Executiva é formada pelo Presidente, Vice-presidente e Secretário. Ela é eleita a cada dois anos e tem as atribuições de administrar e representar a Atlética, praticando todos os atos de gestão necessários a seu perfeito funcionamento; definir as atividades a serem realizadas a cada semestre, propondo-as aos membros e garantir a observância das deliberações.

É papel do Presidente da AAADUF convocar reuniões entre todos os membros; nomear membros para os cargos da Diretoria Administrativa; encaminhar novas eleições ao final do mandato da Diretoria Executiva; e assinar as atas em reuniões entre os membros. Ao Vice-presidente, incumbe substituir o Presidente em suas ausências e auxiliá-lo em suas atribuições. Já o Secretário possui as atribuições de dirigir a secretaria; substituir o Presidente e o Vice-presidente quando necessário; enviar as convocatórias das reuniões aos membros, redigindo suas pautas e atas; realizar a inscrição dos associados e o processo seletivo para a entrada de novos membros; auxiliar e cobrar a Diretoria Administrativa no cumprimento de suas metas; realizar o controle de projetos realizados; e responsabilizar-se pelas atividades de recrutamento, seleção, acompanhamento, alocação e desligamento de membros.

A Diretoria Administrativa auxilia a Diretoria Executiva na gestão da instituição. É composta pelas Diretorias de Esportes, Eventos, Marketing e Financeiro, cada qual com seu diretor, designado pelo Presidente em conjunto com os demais membros da Diretoria Executiva.

A Diretoria de Esportes é responsável por organizar e dirigir competições esportivas, recrutar atletas, realizar treinos, gerenciar o material esportivo da Atlética e providenciar uniformes para os times. À Diretoria de Eventos compete organizar e promover festas, atividades de integração entre os alunos e ações sociais. A Diretoria de Marketing deve administrar a comunicação externa da Atlética, gerenciar seus meios de comunicação e divulgar a AAADUF e seus eventos. Já a Diretoria Financeira tem a responsabilidade de administrar o caixa da instituição e emitir pareceres a respeito dele, realizar orçamentos, receber pagamentos e organizar o patrimônio da Atlética. Todos os Diretores Administrativos têm o dever de administrar suas respectivas Diretorias,

cumprindo e fazendo cumprir suas metas. Eles possuem a responsabilidade de delegar tarefas e designar responsáveis para a realização de projetos e processos e prestar contas à Diretoria Executiva, informando-a acerca das atividades realizadas e do andamento das metas previstas.

Finalmente, os demais membros da AAADUF são alocados em uma ou mais Diretorias Administrativas, devendo desempenhar as atividades delegadas por cada Diretor e executar projetos e processos a fim de atingir as metas da organização. Além disso, todos os membros, Diretores Executivos e Diretores Administrativos devem trabalhar em conjunto pelo crescimento e desenvolvimento da entidade. As deliberações de assuntos pertinentes à Atlética ocorrem em reunião geral, seu órgão deliberativo máximo, onde são tratados assuntos relativos a fiscalização, prestação de contas, objetivos da organização, projetos e processos a serem realizados, previsões orçamentárias e decisões da Diretoria Executiva.

Ante o exposto, vemos uma grande diversidade de iniciativas que se configuram em organizações estudantis, comprovando, na prática, a existência de cenários sociais embasados supostamente na racionalidade substantiva. Isso porque são organizações que existem para suprir uma necessidade de um grupo de pessoas - no caso, estudantes universitários - que não poderiam ser contempladas pelo mercado. Como pode ser visto, cada tipo de organização estudantil tem uma finalidade distinta, servindo para atender a um tipo de necessidade específico.

Tal como coloca Ramos (1989), organizações estudantis pertencem ao cenário da isonomia, isto é, organizações onde todos os membros são iguais, apresentando poucas prescrições. Nesse tipo de organização, a autoridade é atribuída por decisão de todos os membros, que devem se empenhar em relacionamentos interpessoais. Pode-se dizer, portanto, quanto aos membros de organizações estudantis, que esses encontram suas recompensas básicas diante da realização dos objetivos inerentes àquilo que fazem, característica levantada pelo próprio autor quando discorre sobre os membros de organizações isonômicas.

Com isso, percebe-se que os autores de estudos críticos da administração possuem razão no que tange à existência de diferentes contextos organizacionais. Há, de fato, organizações onde as ações estão voltadas para a coletividade, intentando atender às necessidades sociais, e que funcionam por meio de uma gestão participativa com decisões que permitem a participação de todos.

Confirmam-se as ideias presentes nas abordagens críticas da administração de que o ser humano não é somente movido a questões econômicas, tampouco um escravo da organização à qual pertence. Em muitos casos, como no das organizações estudantis, o ser humano mostra-se engajado não pelas recompensas financeiras, mas pelo desejo de contribuir para uma causa na qual acredita, tendo a oportunidade de conviver com outros seres humanos que compartilham do mesmo pensamento.

Nem sempre se aplica, portanto, a ideia de um indivíduo voltado somente à sua organização, aos seus interesses, aos resultados, aos salários e ao desempenho. Precisamos, como já dizia Guerreiro Ramos (1989, p. 201), "começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo" também, ou seja, àquilo que faz sentido à nossa vida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão apresentadas as características da pesquisa, o percurso e técnicas adotadas ao longo dele para a concretização dos objetivos deste trabalho de curso. Para cada objetivo trabalhado, serão expostas as metodologias a serem empregadas, bem como as justificativas para as escolhas feitas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, por ter como objetivo estudar uma determinada organização, e não basear-se somente em bibliografia, esta foi uma pesquisa aplicada. Teve o intuito de conhecer, tal como explanado na introdução, o Planejamento Estratégico de uma organização estudantil para responder à pergunta de pesquisa.

Com isso, descreveu-se a realidade da organização, conhecendo as características e fatos acerca dela. Portanto, quanto à sua natureza, tratou-se de uma pesquisa descritiva. Além disso, a pesquisa também buscou, como mostrado nos objetivos específicos, conhecer um tema original, que é a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao Planejamento Estratégico. Como apontado na introdução, parece haver uma lacuna teórica no que tange a esse tema, oportunizando, assim, uma investigação ampla e um levantamento bibliográfico para melhor desenvolvê-lo. Dessa forma, pode-se considerar que a pesquisa deste trabalho de curso foi, além de descritiva, também exploratória.

Quanto à sua abordagem, pode-se dizer que a pesquisa foi qualitativa, já que buscou entender os motivos dos fenômenos identificados na organização em questão. O foco não foi na representatividade numérica, mas sim nos sentimentos das pessoas que se relacionam com a organização. Já quanto aos procedimentos, foram utilizados tanto dados primários quanto dados secundários. Houve análise bibliográfica e coleta de dados a partir de documentos já existentes na organização, mas também foi realizado um estudo de caso, visto que o trabalho versou sobre conhecer o Planejamento Estratégico da organização, através de fontes primárias, buscando entender a forma como ele foi elaborado e é implementado.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de procedimentos diferentes para cada objetivo do trabalho. Para o primeiro objetivo específico, "discutir a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao processo de elaboração do Planejamento

Estratégico", foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para melhor conhecer as duas metodologias em questão e, assim, relacioná-las.

No segundo objetivo específico, "conhecer o Planejamento Estratégico da organização estudada", foi utilizado entrevista em profundidade com as lideranças da organização (Apêndices A e B) e questionário fechado com os demais membros (apêndice C), a fim de entender seus sentimentos e percepções sobre o processo de Planejamento Estratégico pelo qual a entidade vem passando. As entrevistas em profundidade foram realizadas com o Presidente, a Secretária, o Diretor de Esportes, a Diretora de Eventos, a Diretora de Marketing e o Diretor Financeiro da organização, e o questionário foi aplicado com os outros 24 membros. Cumpre, ainda, ressaltar que não foi feita entrevista com a Vice-presidente da organização por esta se tratar da autora deste trabalho.

Também foi utilizada a análise documental, posto que há documentos escritos que detalham partes do Planejamento Estratégico adotado, como o estatuto da organização, atas de reuniões e publicações em redes sociais. Além disso, foi feito o uso de observação participante, já que a autora deste trabalho faz parte da organização, e ainda participou da construção de seu Planejamento Estratégico.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente com cada Diretor da organização, pela autora do trabalho, gravadas e, após, transcritas para serem analisadas na seção de resultados. Já os questionários foram compostos de questões fechadas, sendo a última delas aberta. A aplicação se deu virtualmente, e a identificação pessoal foi opcional.

Para o terceiro objetivo específico, "identificar elementos do Modelo de Excelência da Gestão que possam ser aplicados no Planejamento Estratégico da organização estudada", usou-se das mesmas entrevistas em profundidade com os líderes da organização (Apêndices A e B) e questionário com os membros (Apêndice C). Além disso, todos os dados coletados para os objetivos específicos anteriores foram aproveitados também para este. Assim, foi possível atingi-lo a partir da análise dos dados obtidos e da concretização dos dois primeiros objetivos específicos.

Dito isso, a análise dos dados foi feita ao longo de todas as etapas a partir da coleta, ou seja, de forma paralela a ela e tornando-se, então, integrada aos próprios dados coletados. Foi feita por meio de um processo sistemático e abrangente, sem se fazer rígida, tendo sido encerrada quando novos dados nada mais acresceram na reflexão. Com isso, foi possível atingir ao objetivo geral, "avaliar a aplicabilidade do

Modelo de Excelência da Gestão para a execução do Planejamento Estratégico de uma organização estudantil", e assim responder à pergunta de pesquisa deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo serão expostos e analisados os resultados obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionários, observação participante e análises documentais, a fim de atingir ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste trabalho. Para tanto, o capítulo está estruturado de forma a apresentar: (i) a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao Planejamento Estratégico; (ii) o Planejamento Estratégico da organização estudada; e, por fim, (iii) os elementos do Modelo de Excelência da Gestão que a pesquisa realizada permitiu concluir que poderiam contribuir para o Planejamento Estratégico dessa organização.

4.1 ADERÊNCIA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui uma publicação que expõe a presença do Planejamento Estratégico na 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), já abordada no capítulo 2 deste trabalho. Segundo a FNQ, então, o Planejamento Estratégico se relacionava com o Critério "estratégias e planos" do MEG em sua 20ª edição. O critério abordava análises de ambiente externo e interno, definição de metas e indicadores, e elaboração de planos de ação, tal como consta no processo de Planejamento Estratégico descrito pela FNQ e explanado na fundamentação teórica.

Entretanto, não há nenhuma publicação ou parecer da FNQ a respeito da relação entre o Planejamento Estratégico e o MEG em sua 21ª edição. Além disso, como exposto na introdução, até onde foi possível pesquisar, não há estudos feitos buscando discutir a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao Planejamento Estratégico. Assim, a fim de atender ao objetivo geral deste trabalho, avaliar a aplicabilidade do MEG ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil, serão discutidos a seguir os resultados do primeiro objetivo específico, ou seja, a aderência do Modelo de Excelência da Gestão em sua 21ª edição ao Planejamento Estratégico, com base na pesquisa bibliográfica realizada.

Como mencionado, o Modelo de Excelência da Gestão é composto por Fundamentos da Excelência. Portanto, a análise de como o MEG pode ser aplicado a esse processo será feita a partir de cada um deles, como exposto a seguir.

4.1.1 PENSAMENTO SISTÊMICO

Em primeiro lugar, o Fundamento Pensamento sistêmico, que diz respeito à compreensão da organização como parte de um sistema e análise de todas as variáveis existentes em uma situação, pode ser aplicado a todo o Planejamento Estratégico de uma organização, no sentido de se levar em consideração a totalidade da organização em todas as suas etapas. Assim, pode-se contemplar todas as áreas da organização devem ser quando da avaliação da situação da organização, para que se saiba se o momento é o ideal para a elaboração de um Planejamento Estratégico a partir de informações de todas as áreas da organização. Da mesma forma, pode-se ter uma percepção da organização como um todo ao se definir declaração de valores, missão e visão, bem como ao se realizar as análises interna e externa.

Ademais, a observação da organização como um todo pode se dar também ao se desenvolver as estratégias da organização e elaborar, implantar e controlar os planos de ação. Analisando os impactos que os planos de ação definidas para uma área da organização poderão ter sobre as outras, é possível evitar eventuais conflitos de interesses dentro dela.

O processo de atuação em rede, presente no Fundamento, pode ser utilizado na elaboração das análises interna e externa, posto que trata de identificar redes que devem ser priorizadas para se relacionar ou se evitar. Logo, o processo de identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças pode ter seu espaço aproveitado para identificar essas redes, que podem ser internas ou externas, segundo o processo. Assim, as redes internas podem ser consideradas pontos fortes ou pontos fracos, e as externas, oportunidades ou ameaças, sendo, assim, contempladas no Planejamento Estratégico.

Quando da elaboração de planos de ação, o Tema de tomada de decisão pode ser utilizado para ajudar a definir que ações serão realizadas para concretizar as estratégias da organização. Seus dois processos, identificação das informações e utilização das informações disponíveis, versam sobre as informações úteis e à disposição da organização que podem ser utilizadas para a tomada de decisão, podendo ser realizados antes da elaboração dos planos de ação, para melhor assessorar a organização ao defini-los. Sendo assim, a organização pode identificar e selecionar as informações que lhe são mais pertinentes para a tomada de decisão e utilizá-las em sua elaboração. Além disso, a organização também pode, por meio da equipe responsável

pelo acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico, quando da sua implantação, acompanhar a integração das informações e as decisões tomadas.

4.1.2 COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

O Fundamento Compromisso com as partes interessadas trata de firmar parcerias com os elementos que influenciam ou recebem influência da organização. Ele pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico, primeiramente, contemplando as partes interessadas na declaração de valores, missão e visão da organização. Como as partes interessadas exercem influência sobre a organização, tê-las definidas pode auxiliar a formular uma declaração de valores, uma missão e uma visão que atenda aos seus requisitos. Acerca disso, cumpre, ainda, salientar que a força de trabalho da organização é uma parte interessada, e pode ser especificamente contemplada nessa etapa do Planejamento Estratégico, principalmente na missão, que deve motivar os membros da organização.

O processo de definir as partes interessadas também pode auxiliar na construção da análise externa da organização. Essas partes interessadas, em especial aquelas tidas pelo MEG como não tradicionais, como investidores, imprensa, órgãos regulamentadores, entre outras, podem representar oportunidades ou ameaças à organização, já que podem beneficiar ou prejudicar suas ações.

Já no que tange à análise interna, pode-se realizar a avaliação do clima organizacional, proposta pelo MEG no processo de relacionamento com a força de trabalho. Avaliar a situação da força de trabalho na organização pode contribuir para que sejam elencados pontos fortes e pontos fracos, o clima organizacional pode ser um fator facilitador ou limitador para seus resultados.

Posto que as organizações integram um sistema no qual dependem de suas partes interessadas para prosperar, conforme a FNQ (2017f), contemplar as expectativas e necessidades das partes interessadas no Planejamento Estratégico pode auxiliar uma organização a concretizar suas metas e atingir a excelência. Assim, o atendimento às expectativas e necessidades das partes interessadas pode integrar os objetivos e estratégias da organização. Levar em consideração as partes interessadas na construção do Planejamento Estratégico poderá facilitar o relacionamento com elas, auxiliando a organização a atingir suas metas e, conseqüentemente, a realizar sua visão, sobretudo se esta contemplá-las.

Ainda no que tange às expectativas e necessidades das partes interessadas, pode-se traduzi-las em requisitos de desempenho e nortear a execução planos de ação da organização de modo a atender a esses requisitos. Isso pode fazer com que a organização consiga atender as partes interessadas da forma desejada, já que haverá indicadores para auxiliar a determinar se as soluções elencadas para suas expectativas e necessidades estão sendo efetivas.

O processo de estabelecer canais de relacionamento com as partes interessadas pode ser contemplado nos planos de ação de organização, no intuito de definir, divulgar e monitorar esses canais, dada a importância do bom relacionamento da organização com as partes interessadas. A definição de como se comunicar com as partes interessadas também pode ser contemplada nos planos de ação, onde se pode definir como a liderança interagirá com as partes interessadas e como se dará a divulgação dos fatos importantes. Assim, essa comunicação poderá ser controlada pelas pessoas responsáveis pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico e poderá ser avaliada e melhorada na medida do necessário.

Os planos de ação da organização ainda podem envolver a identificação, qualificação, seleção e avaliação do desempenho dos fornecedores, bem como a priorização dos fornecedores locais, compreendidas no processo de desenvolvimento de fornecedores. Da mesma forma, a força de trabalho da organização pode ser contemplada no Planejamento Estratégico, sendo os processos de desenvolvimento da força de trabalho e de relacionamento com a força de trabalho do MEG atendidos. Ela pode ter representantes nas equipes responsáveis pela elaboração e pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico e ter questões relacionadas aos seus interesses, como reconhecimento, promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho, contempladas nas metas desenvolvidas pela organização.

Ademais, a força de trabalho pode ser desenvolvida ao longo da implantação do Planejamento Estratégico da organização, estando presente em seus planos de ação. Para isso, é possível utilizar-se da qualificação, integração na cultura organizacional e identificação das necessidades de desenvolvimento, tal como prevê o processo de desenvolvimento da força de trabalho do MEG. Assim, a organização pode aplicar esse processo quando da implantação do Planejamento Estratégico, conforme as necessidades que surgirem nessa etapa.

4.1.3 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

O Fundamento Aprendizado organizacional e inovação está relacionado à utilização dos conhecimentos no intuito de atingir novos níveis de competência para a organização. Pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico na formulação de objetivos, estratégias e planos de ação, pois sugere estudos e definições de ganhos e melhorias pretendidos pela organização. Definidos os ganhos e melhorias pretendidos, é possível seguir os demais processos do tema aperfeiçoamento do fundamento: priorizar as ações a serem tomadas para contemplá-las nos planos de ação, avaliar a eficácia dessas ações e registrar lições aprendidas durante o controle do Planejamento Estratégico.

Para a formulação das estratégias e planos de ação, o Fundamento pode contribuir através do Tema competências essenciais, que abarca o entendimento das competências demandadas pelo mercado e a definição de diferenciais em relação a outras organizações. Isso pode auxiliar na eficácia dos planos de ação, já que as demandas do mercado e possíveis diferenciais estarão contemplados.

Também quando da elaboração dos planos de ação, a organização pode definir e contemplar os conhecimentos que julga mais importantes para realizar sua missão. Na execução de tais planos, por conseguinte, a organização pode buscar desenvolver esses conhecimentos, armazenando-os levando em conta as próximas gerações que utilizarão esses conhecimentos. Assim, estará colocando em prática os processos desse Fundamento de identificar, desenvolver, proteger e utilizar os conhecimentos.

Tanto quando da elaboração do Planejamento Estratégico quanto durante a sua implantação, dada a possibilidade de revê-lo sempre que for julgado necessário, a organização também pode desenvolver, implantar e avaliar novas ideias, de modo a prezar pela inovação. A criação de um ambiente favorável a novas ideias, ao aprendizado e à experimentação ainda pode ser constituída como um dos objetivos da organização.

4.1.4 ADAPTABILIDADE

O Fundamento Adaptabilidade, que trata de contemplar as partes interessadas por meio da flexibilidade e da capacidade de mudar, pode ser aplicado ao processo de Planejamento Estratégico através da identificação de mudanças necessárias quando das análises interna e externa. Essas duas análises, conforme já apontado, expõem, para Tavares (2001), que a organização encontra-se sujeita às mudanças e

influências em seu ambiente. É possível, assim, aplicar o tema capacidade de mudar analisando o contexto da organização e identificando necessidades de mudanças, que podem ser advindas tanto dos pontos fracos elencados na análise interna, quanto das ameaças observadas na análise externa.

No entanto, como o Fundamento está relacionado também à capacidade da organização de lidar com situações inesperadas e se manter frente a um contexto de volatilidade e incertezas, seus temas e processos podem ser aplicados também durante a implantação do Planejamento Estratégico. As mudanças podem ser identificadas a qualquer momento, mesmo com os planos de ação já sendo executados. Assim, a organização pode alterar o Planejamento Estratégico se julgar necessário, posto que a metodologia é, como já explanado, passível de revisão, e dessa forma aplicar o processo de implantação da mudança.

A organização pode, diante disso, revisar periodicamente suas estratégias, por meio da equipe responsável pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico, em busca de necessidades de mudanças. Também é possível contemplar processos e produtos com essa ação. Essas revisões feitas em tempo hábil para se adequar às mudanças do contexto no qual a organização está inserida constituem o processo de prontidão para resposta do MEG.

Além disso, ainda de acordo com esse processo, a organização pode incentivar seus membros a tomarem decisões diante de fatos inesperados, gerando uma adaptação rápida a situações diversas daquelas desejadas. Isso pode ser trabalhado durante a implantação do Planejamento Estratégico, com foco na autonomia da força de trabalho para tomar decisões eficazes em casos de necessidade.

4.1.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA

O Fundamento Liderança transformadora trata da atuação exemplar, comprometida e ética da liderança da organização. O Tema valores e princípios organizacionais está relacionado à declaração de valores da organização, posto que consiste em definir princípios para norteá-la.

No intuito de assegurar que esses valores sejam colocados em prática, é possível, de acordo com o Tema, estabelecer padrões de conduta e diretrizes organizacionais, monitorando suas aplicações ao longo da implantação do Planejamento Estratégico. Também é possível estabelecer conselhos, regimentos e comitês de assessoramento para monitorar esses padrões de conduta, buscando a proteção dos

direitos de todos, conforme o Tema governança desse Fundamento. Isso pode auxiliar a organização a, quando do acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico, avaliar se a declaração de valores está sendo devidamente seguida pelos membros. O Tema ainda sugere a prestação de contas às partes interessadas, o que pode ser contemplado pela organização como um processo a ser seguido por todos.

Ainda dentro do Tema governança, a organização pode aplicar o processo de gestão de riscos na análise externa, buscando identificar e classificar os riscos passíveis de exercerem influências negativas sobre a execução das metas. A partir dessa análise, a priorização, o tratamento e o monitoramento dos riscos podem ser contemplados na definição de objetivos, estratégias e planos de ação da organização, no intuito de amenizar potenciais ameaças.

No que tange à cultura organizacional, esta pode ser contemplada na análise interna, a fim de definir quais os impactos que exerce sobre a organização e se esses impactos configuram-se em pontos fortes ou pontos fracos. Após isso, a organização pode definir a cultura que deseja ter e fazer dela uma meta. Essa cultura desejada poderá, então, fazer parte dos planos de ação da organização. Ademais, esses planos de ação poderão ser monitorados e ter sua efetividade avaliada pela equipe responsável pelo controle do Planejamento Estratégico.

Já o processo de implementação das estratégias pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico por meio da definição de indicadores para as metas estabelecidas no intuito de concretizar as estratégias da organização. A organização pode também agrupar as metas traçadas em curto e longo prazo, conforme o processo. Para acompanhar as decisões tomadas e a execução dos planos de ação, a organização pode fazer uso dos requisitos das partes interessadas, de referenciais de excelência e de variáveis do ambiente externo, conforme o processo de análise do desempenho.

A organização pode, ainda, definir as competências necessárias às lideranças atuais e futuras durante a elaboração do Planejamento Estratégico, de modo a determinar o papel de cada líder em cada área da organização, conforme o tema sucessão. Após a definição dessas competências, a organização pode buscar identificar membros que possuam potencial de liderança. Essas buscas podem ser feitas pelas atuais lideranças da organização, e podem ter por base o desempenho de cada um na concretização das metas e execução dos planos de ação. Com isso, as pessoas que se destacarem e forem consideradas potenciais futuras lideranças podem ser capacitadas, acompanhadas e avaliadas pelas atuais lideranças ou por uma equipe designada.

4.1.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O Fundamento Desenvolvimento sustentável versa sobre respostas adequadas por parte da organização frente a impactos gerados por ela no ambiente e na sociedade. Assim, a primeira contribuição que esse Fundamento pode trazer ao Planejamento Estratégico é a inclusão da responsabilidade ambiental e da responsabilidade social na declaração de valores da organização, de modo a nortear a elaboração das outras etapas e ainda a atuação com foco nessas questões. Além disso, a acessibilidade a produtos, processos e informações também pode ser um princípio da organização, contemplada pela declaração de valores, assim como a responsabilidade fiscal de todas as áreas da organização.

Na análise interna, pode-se também avaliar quais impactos são gerados pela organização tanto no meio ambiente quanto na sociedade, como são causados e de que forma amenizá-los. Desse modo, eles podem fazer parte dos planos de ação, sendo traçados projetos a fim de minimizar os impactos gerados.

Quando da elaboração dos planos de ação, a organização pode definir indicadores de desempenho financeiro, e prezar pela garantia e a otimização de recursos, realizando o controle fiscal. Ainda, a organização pode monitorar esses indicadores, tal como colocado no tema econômico-financeiro do Fundamento, quando do controle do Planejamento Estratégico.

A respeito do tema ambiental, os processos prevenção de impactos ambientais e tratamento de impactos ambientais podem ser aplicados ao Planejamento Estratégico na definição dos planos de ação. Pode-se definir requisitos de desempenho ambientais e monitorá-los através da equipe responsável pelo controle. A organização ainda pode fazer da observação a prevenção de acidentes e poluição e a priorização do uso de tecnologias limpas uma ação estratégica, assim como a mitigação dos impactos ambientais, a fim de contemplar as questões estratégicas relacionadas aos impactos ambientais.

Quando da implantação do Planejamento Estratégico, a organização pode priorizar o engajamento de todos os seus membros frente ao assunto. Além disso, no mesmo momento, a organização pode estimular que seus membros possam dar respostas rápidas a possíveis emergências ambientais.

Da mesma forma, o Tema social pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico por meio dos planos de ação, que podem contemplar ações de prevenção de

riscos à sociedade, mitigação de impactos sociais, e ainda a manutenção da gestão da imagem da organização. Também podem ser definidos requisitos de desempenho social, monitorando-os por meio da equipe responsável pelo controle do Planejamento Estratégico. O engajamento dos membros da organização para com as questões sociais que a envolvem pode ser priorizado pela liderança quando da implantação do Planejamento Estratégico, no intuito de tornar esse engajamento parte da cultura organizacional. Ademais, projetos sociais de voluntariado, respeito aos direitos humanos e inclusão social podem fazer parte dos planos de ação da organização, conforme o processo de desenvolvimento social desse Fundamento, que sugere a realização de ações sociais coerentes com as estratégias.

4.1.7 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

O Fundamento Orientação por processos, por sua vez, é entender a organização como um conjunto de processos cuja gerência deve ser feita com o objetivo de alcançar a eficiência e a eficácia, e pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico em mais de uma etapa. Em primeiro lugar, pode-se, na análise interna, avaliar o nível de satisfação dos usuários dos atuais sistemas de informação da organização, para assim propor melhorias, conforme sugere o processo de desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação.

O processo ainda sugere compatibilizar a infraestrutura da organização, no que tange aos sistemas de informação, com seu crescimento e a demanda por informações e comunicação. Isso pode também ser contemplado pelos planos de ação da organização, como medidas para melhorar os sistemas de informação. Além disso, para contemplar o Tema informações organizacionais desse Fundamento em seu Planejamento Estratégico, a organização pode, na análise interna, avaliar a quais riscos de segurança da informação ela se encontra sujeita, para buscar tratar esses riscos e garantir a confidencialidade e a integridade das informações.

Além disso, a organização pode contemplar o Tema gestão por processos estruturando sua cadeia de valor, que, de acordo com a FNQ (2016c), trata de atividades realizadas pela organização para gerar valor às partes interessadas. Essa estruturação pode, então, ocorrer quando da elaboração dos planos de ação da organização. A organização ainda pode estabelecer seus processos a partir do desdobramento dessa cadeia de valor, definindo requisitos para eles.

O Tema gestão por processos ainda sugere analisar e melhorar os processos, considerando a eficiência, a eficácia, a produtividade e a incorporação de novas tecnologias. Essa análise e proposição de melhorias pode ser feita na análise interna, para se conhecer os pontos fortes e fracos dos atuais processos realizados na organização. Com isso, pode-se avaliar os riscos dos processos e identificar as competências necessárias para colocá-los em prática. Após isso, a organização pode definir indicadores e implementar o novo processo desenvolvido a partir dessas análises quando os planos de ação começarem a ser executados.

No entanto, esse Tema também prevê a remodelação de processos. Sendo assim, há a possibilidade de a organização analisar as possíveis melhorias, riscos e competências necessárias no momento do controle do Planejamento Estratégico, quando é também possível definir novos indicadores e implantar um novo processo ou uma versão redesenhada do atual. Portanto, os indicadores estabelecidos para os processos podem se constituir parte do controle do Planejamento Estratégico. Além disso, a organização pode aplicá-lo por meio da padronização dos processos, em todas as suas áreas, o que pode ser estabelecido como um requisito para os processos definidos.

O Fundamento ainda pode ser incorporado ao Planejamento Estratégico contemplando-se a compatibilização da atual estrutura da organização com o dimensionamento desejado, conforme sugere o processo de análise da estrutura organizacional. O dimensionamento desejado pode ser definido na visão da organização, enquanto a atual estrutura pode ser vista na análise interna. O processo também sugere a definição de responsabilidades, o que pode ser feito quando da implantação do Planejamento Estratégico, estabelecendo quem será responsável por quais atividades que serão realizadas, ressaltando que cada projeto definido nos planos de ação da organização deve ter um responsável designado. Com isso, pode-se contemplar o planejamento do quadro de pessoal no curto e longo prazos, conforme também sugerido.

Ademais, a organização pode também contemplar as atividades sugeridas pelo processo de desenvolvimento de produtos. Na análise interna, pode-se fazer uma avaliação do negócio, e, se constatada necessidade, o desenvolvimento de novos produtos pode integrar os planos de ação da organização. Assim, nos planos de ação pode-se incluir a definição o projeto do produto, testes e validação, contemplando a incorporação de novas tecnologias, e ainda a definição de indicadores, como sugere o processo. O monitoramento desse projeto de desenvolvimento pode dar-se pela equipe

responsável pelo controle do Planejamento Estratégico, bem como o acompanhamento dos produtos desenvolvidos através dos indicadores.

4.1.8 GERAÇÃO DE VALOR

Por fim, o último Fundamento, Geração de valor, diz respeito ao alcance de resultados em níveis de excelência de modo a atender às partes interessadas. O Fundamento sugere a definição de indicadores para mensurar os resultados alcançados pela organização. A fim de contemplá-lo no Planejamento Estratégico, a organização pode, quando da definição de planos de ação, estabelecer indicadores para cada um, nas diferentes áreas da organização.

Pode-se avaliar as atividades realizadas por meio de indicadores de desempenho para assuntos econômico-financeiros, ambientais, sociais, relativos aos clientes, força de trabalho, fornecedores, produtos e processos, podendo fazer uso daqueles sugeridos pelo MEG, conforme a necessidade da organização. Assim, a equipe responsável pelo controle do Planejamento Estratégico pode utilizar-se dos indicadores estabelecidos para avaliar a implantação deste, o que pode auxiliar a criar insumos para propor mudanças quando de sua revisão.

4.1.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADERÊNCIA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme já explanado, o Planejamento Estratégico é uma metodologia de gestão que estabelece a direção a ser seguida por uma organização, e seu processo tem início com a avaliação do momento vivido por ela. O Modelo de Excelência da Gestão, por sua vez, é uma metodologia que tem por objetivo auxiliar as organizações a atingir a excelência por meio das boas práticas de gestão.

Conforme foi possível observar, há diversos elementos do MEG que podem ser aplicados ao Planejamento Estratégico, provenientes de todos os seus Fundamentos, e tais elementos serão sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 2 - Elementos do Modelo de Excelência da Gestão aplicáveis ao Planejamento Estratégico

FUNDAMENTO	ELEMENTOS APLICÁVEIS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Pensamento sistêmico	<ul style="list-style-type: none">- Identificar de redes a serem priorizadas para se relacionar ou se evitar- Considerar toda a organização ao elaborar o Planejamento Estratégico- Identificar informações à disposição da organização- Utilizar informações disponíveis para auxiliar na tomada de decisão
Compromisso com	<ul style="list-style-type: none">- Definir e formalizar indicadores de desempenho das partes

as partes interessadas	interessadas - Consolidar canais de comunicação e definir a forma de comunicação com as partes interessadas - Definir as partes interessadas tradicionais e não tradicionais - Definir e contemplar as expectativas e necessidades das partes interessadas - Avaliar o clima organizacional - Identificar, qualificar, selecionar e avaliar os fornecedores - Desenvolver os membros e contemplar seus interesses
Aprendizado organizacional e inovação	- Incentivar e desenvolver novas ideias - Contemplar a criação e o compartilhamento de experiências e conhecimento entre os membros - Formalizar os conhecimentos necessários para a organização realizar sua missão - Formular de ganhos e melhorias pretendidos - Entender as competências demandadas pelo mercado e estabelecer diferenciais em relação a outras organizações
Adaptabilidade	- Incentivar os membros a exercer sua autonomia para tomar decisões - Preparar-se para eventuais necessidades de mudanças no Planejamento Estratégico - Revisar as estratégias da organização
Liderança transformadora	- Definir a cultura desejada - Formalizar as competências necessárias à liderança - Gerenciar os riscos - Definir indicadores para as metas estabelecidas - Definir requisitos para as partes interessadas - Contemplar os impactos da cultura organizacional - Identificar e desenvolver líderes para suceder os atuais - Realizar prestação de contas - Ter os valores seguidos por todos os membros - Designar conselhos e estabelecer regimentos e padrões de conduta
Desenvolvimento sustentável	- Definir requisitos de desempenho social - Definir e monitorar indicadores de desempenho financeiro - Contemplar a responsabilidade social e a realização de ações sociais - Ter informações, produtos e processos acessíveis - Avaliar impactos socioambientais gerados
Orientação por processos	- Definir responsáveis para delegar tarefas - Compatibilizar a estrutura da organização com o dimensionamento por ela desejado - Registrar, formalizar, padronizar e avaliar processos e estruturar a cadeia de valor - Definir indicadores para os processos - Avaliar a satisfação dos membros quanto aos sistemas de informação - Avaliar os riscos aos quais as informações se sujeitam - Compatibilizar os sistemas da organização com a futura demanda por informações - Definir indicadores de desempenho dos produtos
Geração de valor	- Definir, formalizar e monitorar indicadores de desempenho para assuntos econômico-financeiros, ambientais, sociais, relativos aos clientes, força de trabalho, fornecedores, produtos e processos, de acordo com as necessidades da organização

Fonte: elaborado pela autora (2018).

É possível inferir que o MEG pode ser aplicado antes, durante e depois da realização do Planejamento Estratégico. Assim, todas as suas etapas podem ser elaboradas de acordo com os oito Fundamentos da Excelência do Modelo de Excelência da Gestão. A partir da descrição e do desdobramento de cada um deles, é possível inferir que todos podem contribuir de diferentes formas para com o Planejamento Estratégico de uma organização.

Assim, tem-se que o MEG pode acompanhar toda o processo do Planejamento Estratégico de uma organização. Todos os seus Fundamentos podem ser aplicados à metodologia, da forma exposta anteriormente.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis elaborou seu Planejamento Estratégico em 18 de fevereiro de 2018, e tem o objetivo de revisá-lo semestralmente. O Planejamento Estratégico foi constituído por todos os membros da Atlética, em reunião. Salienta-se novamente que, de acordo com o estatuto da AAADUF, por tratar-se de uma associação, a reunião geral dos membros é seu órgão máximo deliberativo, portanto as decisões acerca do futuro da Atlética partem de seus membros.

A seguir, será explicado como foi elaborado e vem sendo implantado o Planejamento Estratégico da Atlética. Para isso, como mencionado no capítulo de procedimentos metodológicos, será utilizada análise documental, e ainda as percepções e opiniões dos Diretores Administrativos, do Presidente e da Secretária, colhidos através de entrevista em profundidade, e dos membros da Atlética, obtidos por meio de questionário, além do uso de observação participante.

4.2.1 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Os membros da AAADUF sempre tiveram o mesmo desejo para a organização e a mesma ideia acerca do caminho a ser seguido por ela para o futuro, isto é, a sua visão. Sempre foi consenso entre todos, líderes ou não, que a imagem que a AAADUF deveria ter de si própria no futuro era a de se tornar uma Atlética grande e organizada, e assim ser reconhecida na cidade. Da mesma forma, todos possuíam a mesma concepção de qual era o propósito da Atlética, bem como os motivos de sua existência e seu setor de atuação. A AAADUF havia sido criada para atender às

necessidades dos alunos do curso de Direito da Unisul por integração, esportes e eventos, e isso foi o que sempre orientou todos os membros da organização na tomada de decisão. Ainda, os membros e Diretores da AAADUF sempre seguiram os mesmos princípios, que, de forma tácita, norteavam o modo de agir e de tomar decisões dos membros. As atividades desenvolvidas com perfeição pela Atlética, suas habilidades e capacidades, e aquelas que não eram desempenhadas perfeitamente, suas limitações e recursos faltantes, bem como as forças provenientes do ambiente responsáveis por auxiliar a Atlética a cumprir sua missão e aquelas limitadoras de seu desenvolvimento também eram consenso entre os membros. Todos possuíam, portanto, as mesmas concepções sobre aquilo que configurava um ponto forte, um ponto fraco, uma oportunidade ou uma ameaça para a organização.

Por esse motivo, a AAADUF costumava realizar, semestralmente, apenas as ações a serem realizadas por cada Diretoria Administrativa poderia contribuir para que a Atlética se tornasse reconhecida em Florianópolis como uma entidade grande e organizada. A declaração de valores, a missão e a visão, assim como as análises interna e externa, por serem tacitamente consolidadas entre os membros não eram discutidas.

Assim, até o semestre 2017.2, os planejamentos da Atlética para cada semestre consistiam nas definições de projetos a serem executados a fim de auxiliar a organização a concretizar a visão informal compartilhada por todos os membros. Para tanto, a Diretoria Executiva da AAADUF solicitava que cada Diretor Administrativo elaborasse atividades e projetos a serem seguidos pelas diretorias de Esportes, Eventos, Marketing e Financeira ao longo do semestre. A ideia de deixar essa elaboração a cargo dos Diretores Administrativos se deu em virtude de estes terem um maior conhecimento acerca da sua respectiva diretoria, a ponto de poder definir as necessidades e as ações a serem realizadas para atendê-las e contribuir para o crescimento da organização. Após serem elaborados pelos Diretores, as atividades eram apresentadas em reunião geral, onde eram discutidas e aprovadas pelos membros presentes.

Entretanto, no final do semestre 2017.2, os membros da Diretoria Executiva e Administrativa da AAADUF consideraram propor aos demais membros a realização de um Planejamento Estratégico, contemplando todas as etapas propostas pela metodologia, devido à compreensão que tiveram a respeito da relevância do tema para o desenvolvimento de uma organização. A ideia de realizar tal processo foi trazida pela Vice-presidente, que explicou aos demais Diretores como a metodologia funcionava, seus objetivos e vantagens.

Embora a Atlética já elaborasse as ações a serem realizadas em cada semestre, os Diretores julgaram importantes e necessárias ao andamento da entidade as etapas de definir objetivos direcionados a cada área da organização, com a finalidade de serem trabalhados em conjunto para concretizar sua visão, adotar de estratégias para alcançar esses objetivos e construir planos de ação para consumir as estratégias. Além disso, os Diretores Executivos e Administrativos desejavam que fossem explicitadas as ideias que eles e os demais membros possuíam a respeito dos princípios e da razão de ser da organização e do desejo que tinham para ela, bem como de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Essas ideias deveriam ser escritas com o auxílio de todos os membros, que representavam o futuro e a continuidade da Atlética. Com isso, foi decidido que, no semestre seguinte, a organização teria uma reunião destinada à realização do Planejamento Estratégico.

No semestre 2018.1, então, os membros da AAADUF realizaram seu primeiro Planejamento Estratégico e formalizaram a declaração de valores, missão visão da Atlética. Discutiram acerca dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças presentes na situação da organização, formalizando também esses itens. Dessa forma, as ideias tidas por todos referentes à declaração de valores, missão e visão da Atlética foram documentadas e passaram a nortear expressamente as ações da organização. Também foram documentadas as ideias tidas pelos membros do que seriam pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a entidade.

Além disso, o Planejamento Estratégico da AAADUF contemplou novamente as atividades elaboradas por cada Diretor Administrativo para o semestre nos mesmos moldes dos semestres anteriores. Porém, dessa vez, os Diretores elencaram os objetivos que cada Diretoria Administrativa deveria atingir para que todas elas, em conjunto, fizessem com que a organização alcançasse seu objetivo geral, isto é, sua visão. Desse modo, os Diretores definiram estratégias a serem seguidas para atingir a esses objetivos, e então traçaram planos de ação para concretizar essas estratégias.

O limite de tempo que norteou a definição das estratégias dos planos de ação foi de um semestre, já que a ideia dos membros da AAADUF é revisar seu Planejamento Estratégico, consequentemente suas estratégias e planos de ação, todo semestre. Assim, os projetos que constaram no plano de ação de cada Diretoria Administrativa foram voltados ao semestre 2018.1.

A reunião de Planejamento Estratégico da AAADUF ocorreu em Florianópolis, em 18 de fevereiro de 2018, e foi presidida pelos membros da Diretoria

Executiva da Atlética. Na reunião, a Vice-presidente apresentou aos membros presentes a metodologia de Planejamento Estratégico, explanando cada etapa do procedimento e as definições de declaração de valores, missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Após, os membros passaram a discutir acerca de cada etapa e chegaram a um consenso para formalizar a declaração de valores, a missão e a visão da organização, a partir das concepções que já existiam entre eles. Assim, a declaração de valores da Atlética passou a contar com os princípios da integração, união e cooperação. A missão passou a versar sobre promover esportes e integração entre os alunos da universidade, e a visão foi deliberada no sentido de a AAADUF ser reconhecida como a Atlética mais organizada de Florianópolis.

Da mesma forma, realizaram as análises interna e externa, discutindo a respeito de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, chegando também a um consenso para formalizá-las, também conforme aquilo que já pensavam. Determinou-se, então, que os principais pontos fortes da Atlética eram a união, a organização e a versatilidade, e que os principais pontos fracos eram a pouca divulgação das atividades, falta de atletas e parcerias e desinteresse de alguns dos membros. Apontou-se, também, que as principais oportunidades para a Atlética no momento eram a entrada de novos alunos no curso, o reconhecimento por parte da coordenação e os grandes eventos esportivos que estavam por vir, e que a principal ameaça era a rivalidade por parte de outras Atléticas.

Com isso, as ideias consolidadas entre os membros tornaram-se formais e expressas, registradas em ata pela Secretária. Após, cada Diretor Administrativo apresentou as estratégias e planos de ação elaborados para as áreas de Esportes, Eventos, Marketing e Financeira. Os planos de ação foram, então, aprovados pelos membros da organização.

Como já mencionado, os Diretores refletiram sobre os objetivos a serem cumpridos por cada área da Atlética a fim de, conjuntamente, consumir sua visão, estratégias para alcançá-los e planos de ação para realizar as estratégias. Cumpre ressaltar novamente que, embora a elaboração dos planos de ação tenha se dado antes da visão da organização ser formalizada, esta já era consolidada tacitamente entre todos os membros, tendo sido usada por base pelos Diretores Administrativos e tornando possível o trabalho efetuado.

Assim, foi pensado em como cada Diretoria Administrativa poderia contribuir para que a AAADUF fosse reconhecida como a Atlética mais organizada de Florianópolis. Os objetivos e as estratégias definidas por cada Diretor, os planos de ação traçados para concretizar cada uma delas e as percepções do Presidente e da Secretária sobre o trabalho dos Diretores e dos membros sobre o processo como um todo serão expostas a seguir. Também serão mostradas as suas opiniões sobre a importância do Planejamento Estratégico para a organização, tendo em vista que foi a primeira experiência da organização com o processo.

A Diretoria de Esportes teve como objetivo para auxiliar a concretizar a missão da AAADUF a participação e o destaque em competições esportivas. Para alcançar esse objetivo, segundo o Diretor de Esportes, a principal e mais importante estratégia foi preparar devidamente a Atlética para os Jogos Jurídicos Catarinenses, competição esportiva de diversas modalidades entre os cursos de Direito do Estado de Santa Catarina, disputada anualmente. Esse evento é organizado pela Liga Jurídica de Santa Catarina, união das Associações Atléticas Acadêmicas representantes de cursos de Direito de diversas universidades catarinenses, da qual a AAADUF faz parte, auxiliando na organização da competição. Os Jogos Jurídicos Catarinenses são o principal evento esportivo do qual a AAADUF participa e um bom desempenho em tal campeonato representa um reconhecimento de uma Atlética como uma entidade grande e organizada. Por isso, segundo o Diretor de Esportes, a Atlética deve estar preparada para a edição de 2018 do evento, que ocorrerá no final do semestre 2018.1, e comparecer ao campeonato mostrando força e estrutura, por meio de times preparados e organizados e uma torcida organizada com bateria e líderes de torcida.

No intuito de concretizar essa estratégia, o Diretor de Esportes traçou um plano de ação com projetos voltados ao fortalecimento da estrutura esportiva da Atlética. Com eles, o Diretor almejava solucionar a falta de atletas em algumas modalidades. Por isso, no plano de ação traçado constou o projeto de recrutar atletas para os times masculinos e femininos da Atlética de futsal, handebol, vôlei e basquete. O projeto consistia em designar um membro da Diretoria de Esportes para ficar como responsável pelos times de cada uma das referidas modalidades, buscando alunos do curso para integrá-los, e divulgar os times oferecidos pela Atlética pelas redes sociais e meios visuais na universidade.

Outro projeto foi a realização de mais treinos regulares com os times, realizando treinos mensais de cada modalidade. Os membros da Diretoria de Esportes

responsáveis por cada time seriam deveriam providenciar um local para o treino e comunicar a data aos atletas. O projeto ainda consistia na realização de jogos amistosos com Atléticas de outros cursos, como forma de treino para os atletas da AAADUF e também de criar relações com outras organizações.

O plano de ação ainda contou com a aquisição de materiais esportivos para cada uma dessas modalidades, compra de uniformes para os atletas e premiação dos melhores atletas de cada time, no intuito de reconhecer seus desempenhos e incentivar os alunos a fazerem parte dos times da Atlética. O Diretor de Esportes ainda considerou importante que a AAADUF apresentasse algo novo nos Jogos Jurídicos Catarinenses, e contemplou no plano de ação o projeto da criação de um departamento de torcida organizada, com treinos e criação de coreografias para líderes de torcida. Ainda, outro projeto elencado foi o da criação de uma bateria, com ensaios e criação de músicas para os Jogos Jurídicos Catarinenses.

De acordo com o Diretor de Esportes, os itens contemplados no plano de ação dessa Diretoria se fazem importantes pois são capazes de proporcionar à organização uma representatividade nas competições esportivas. Dessa forma, o plano de ação auxiliaria a AAADUF a ser uma Atlética reconhecida pelo seu desempenho e pela sua estrutura em esportes.

A respeito da relevância de um Planejamento Estratégico para a Atlética, o Diretor de Esportes considera importante que sejam definidos objetivos, estratégias e planos de ação para cada uma das áreas da Atlética, porque, segundo ele, é necessário ter diretrizes pré-estabelecidas daquilo que a organização pretende fazer para que ela não fique desamparada. Assim, os planos de ação contribuem para que a organização atinja seus principais objetivos. Acerca da declaração de valores, da missão e da visão, o Diretor acredita que defini-las é relevante e necessário para as organizações, por auxiliarem na gestão interna e na tomada de decisão. Da mesma forma, refletir acerca de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, na visão do Diretor, é importante para que a Atlética cresça em conjunto.

A Diretoria de Eventos teve como objetivo para ajudar a consumir a visão da Atlética fazer com que a entidade fosse reconhecida pelos seus eventos, em se tratando de quantidade e qualidade. Para alcançar esse objetivo, a Diretora de Eventos delineou a estratégia de realizar eventos com diferentes propósitos até o final do semestre, para contar com a participação de vários alunos e dar mais visibilidade à Atlética. Tal visibilidade seria tanto para a qualidade dos eventos de integração

promovidos, quanto para conquistar uma imagem por parte dos acadêmicos e da coordenação do curso de que a Atlética não se resume a jogos e festas, mas também realiza contribuições para a sociedade.

Assim, no intuito de concretizar essa estratégia, o plano de ação da Diretoria de Eventos da AAADUF consistiu em projetos de eventos a serem realizados pela Atlética. O primeiro projeto presente no plano de ação foi a realização de uma festa de recepção aos calouros do curso de Direito. A Atlética costuma realizar, todos os semestres, um evento destinado a recepcionar os novos alunos e integrá-los aos colegas das outras fases, por meio de atrações e brincadeiras com os calouros. Em 2018.1, a ideia da Diretoria de Eventos foi de realizar uma festa maior, em parceria com uma Associação Atlética Acadêmica de outra universidade, no intuito de integrar os alunos de ambos os cursos.

Além dessa festa, o plano de ação também contemplou uma festa a ser realizada no final do semestre, como forma de encerramento. O objetivo desse projeto é ser o maior evento realizado pela Atlética no semestre, integrando alunos do curso e também pessoas de fora da universidade. A ideia de realizar uma festa de encerramento de semestre já vinha sido considerada há alguns semestres pelos membros da AAADUF, mas nunca havia sido colocada em prática. Assim, a Diretora de Eventos considerou que no semestre 2018.1 seria possível concretizar o projeto, pelo fato de a Atlética já estar estruturada a ponto de poder desenvolver um evento de maior porte.

Outro projeto contemplado no plano de ação foi a realização de um evento de jogos sedentários, que já havia sido realizado pela organização em semestres anteriores e sempre teve participação de diversos alunos. O evento consiste em uma tarde de campeonatos de jogos como truco e dominó, dos quais os alunos que desejarem participar formam uma equipe e pagam uma taxa de inscrição, e as equipes vencedoras de cada modalidade recebem prêmios da Atlética. Além disso, o evento conta com venda de bebida e comida e é aberto a alunos que queiram disputar os campeonatos oferecidos ou que desejem somente participar da integração, podendo esses alunos ser do curso ou de fora dele.

Ainda, abordou em seu plano de ação a realização de parcerias com casas noturnas para a venda de ingressos por parte da Atlética para as festas e o recebimento de comissão proporcional à quantidade de ingressos vendidos. Essas parcerias já eram realizadas anteriormente com casas noturnas de Florianópolis frequentadas pelos alunos do curso de Direito, e a Diretora de Eventos optou, então, por continuar a realizá-las, já

que esses eventos têm a participação de vários alunos e auxiliam a Atlética a arrecadar dinheiro.

Outros projetos contemplados no plano de ação da Diretoria de Eventos foram a realização de ações sociais. Isso porque a organização busca, além de promover a integração entre os alunos através de festas, contribuir para a sociedade, agindo como uma ponte entre ela e a universidade. A Atlética, em semestres anteriores, já havia praticado algumas ações sociais que envolveram membros e alunos do curso de Direito, tais como visitas a casas de acolhimento e asilos. Sendo assim, considerando que as ações sociais também colaboram para que a Atlética seja vista como estruturada e organizada, já que são eventos que mostram a preocupação da entidade para com a comunidade, elas compuseram, novamente, o plano de ação da Diretoria de Eventos.

Por fim, o plano de ação contou com o projeto de organizar a ida da AAADUF para os Jogos Jurídicos Catarinenses. A Atlética, como instituição participante da competição, organiza e vende pacotes para os alunos interessados, que incluem ônibus de ida e volta, alojamentos e festas open bar, e ainda providencia estadias em hotéis próximos ao local do campeonato para os participantes que desejarem. A Diretoria responsável por isso é a de Eventos, e assim o projeto foi elencado no plano de ação dessa área.

De acordo com a Diretora de Eventos, portanto, as ações propostas foram no intuito de atender aos próprios propósitos e funções da Diretoria de Eventos, a qual é responsável por integrar os graduandos do curso de Direito por meio de atividades não esportivas. Quando da elaboração do plano de ação, objetivou-se mostrar aos alunos todas as várias maneiras de atuação da AAADUF. Ademais, no tocante ao projeto de promoção de ações sociais, segundo a Diretora, essa atividade constou no plano de ação não só para atender ao objetivo traçado para a Diretoria, mas também para conferir aos próprios membros da organização a sensação de fazer o bem e ajudar o próximo.

A Diretora de Eventos ainda entende que a estipulação de objetivos, estratégias e planos de ação é importante para que a Atlética tenha uma base daquilo que pode ser feito pelos membros. Segundo a Diretora, mesmo que alguns projetos não obtenham êxito, ao menos a organização possui um norte para o qual direcionar seus esforços. Ademais, considera relevante também a definição de declaração de valores, missão, visão e a realização de análise interna e análise externa, porque, para o futuro para a Atlética, é necessário que se reflita sobre os pontos nos quais a organização é

bem sucedida, naquilo que se pode melhorar e nas ações que devem ser continuadas. Assim, essa discussão pode facilitar, inclusive, na implantação dos planos de ação.

A Diretoria de Marketing, no intuito de ajudar a Atlética a alcançar sua visão, teve como objetivo de torná-la visível e conhecida pelos alunos do curso de Direito e demais universitários de Florianópolis por meio das mídias sociais, pois, para a Diretora, o alcance nas redes sociais é de grande importância para que os alunos conheçam a organização. Assim, seu objetivo foi aumentar o número de seguidores nas redes sociais da AAADUF (site, Facebook e Instagram), majorando em 50% os números existentes no início do ano de 2018. Para isso, a estratégia adotada foi intensificar o uso e o gerenciamento das redes sociais, aumentando o engajamento presencial e virtual entre os membros da Atlética, com a intenção de atrair alunos de fora dela para acompanhá-la nas redes sociais.

A fim de consumir a estratégia definida, o plano de ação elaborado contou, em primeiro lugar, com um projeto de redistribuição de funções internas da Diretoria, para que houvessem mais membros responsáveis pelo design e elaboração de artes visuais. Após, foi previsto no plano de ação o projeto de realizar treinamentos para capacitar os membros responsáveis pelo design para tal função, oferecendo-lhes oportunidades de aprender a usar programas de computador.

O principal meio de interação da Atlética com os alunos do curso de Direito é por meio de publicações no Facebook e Instagram. Dessa forma, é possível informar sobre eventos e campanhas promovidas pela AAADUF, com o auxílio, ainda, dos membros, que compartilham as publicações. Portanto, o planejamento mensal de publicações constituiu-se um dos projetos presentes no plano de ação da Diretoria de Marketing. As publicações feitas nas redes sociais da AAADUF englobam um texto e uma imagem, que é feita pela própria Diretoria com o uso de programas de computador. Com isso, foram designados membros da área para elaborarem textos para as publicações, e incumbiu à própria Diretora a atividade de elaborar um cronograma semanal para a criação e a postagem de artes.

Outro projeto elencado foi o de utilizar mais a ferramenta Stories, da rede social Instagram. A Diretora de Marketing, percebendo que a ferramenta possui bastante visualização pelos seguidores da Atlética, propôs o aumento do número de responsáveis por alimentá-la. Além disso, o projeto também abarca o incentivo aos membros de enviarem fotos e vídeos com a camiseta e demais produtos da Atlética em festas,

eventos esportivos e ações sociais para que a Diretoria de Marketing pudesse divulgar essas mídias no Instagram, com a ideia de aumentar o conteúdo publicado na rede.

O site da Atlética também foi objeto do plano de ação, que teve como projeto a colocação deste em evidência, para se criar o costume entre as pessoas de acessá-lo. O site reúne informações acerca da história da organização, quadro de Diretores, eventos, e ainda venda de produtos e ingressos. Assim, o projeto consistiu em designar membros responsáveis por atualizá-lo sempre que necessário, e divulgá-lo em publicações feitas no Facebook e Instagram. Ademais, o plano de ação da Diretoria de Marketing contemplou os projetos de elaboração de vídeos a serem publicados antes e depois dos eventos da AAADUF, no intuito de divulgar a Atlética e atrair participantes para os eventos posteriores; utilizar o serviço pago oferecido pelas redes sociais promover algumas das publicações, para maior visibilidade; e realizar, via redes sociais, sorteios de produtos com a marca da organização para obter maior engajamento virtual.

Segundo a Diretora de Marketing, os projetos contemplados são importantes para a Atlética porque uma Diretoria de Marketing estruturada passa a imagem de uma organização estruturada, potencializando o ganho de novos associados e parceiros. Ainda de acordo com ela, o objetivo da Diretoria, isto é, aumentar os números da Atlética nas redes sociais, não se trata de solucionar algo, mas de apenas intensificar e otimizar um trabalho que já vinha sendo executado devidamente.

Ademais, a Diretora de Marketing vê que a definição de objetivos, estratégias e planos de ação como benéfica para a Atlética, posto que trata-se de parte de um planejamento, e tudo aquilo que é planejado faz-se favorável à organização. Do mesmo modo, considera a definição de declaração de valores, missão e visão e as análises interna e externa importantes para que a organização esteja sempre em evolução.

Por fim, a Diretoria Financeira teve como objetivo para, em conjunto com as demais Diretorias Administrativas, auxiliar a Atlética a atingir sua visão, aumentar o caixa da organização, chegando ao valor de dez mil reais. Esse valor, segundo o Diretor Financeiro, seria, principalmente, para que a AAADUF pudesse ter condições de realizar, sem precisar de auxílio de empresas, eventos de grande porte, dando um passo à frente para atingir a visão. Para isso, a estratégia utilizada foi a realização de ações para arrecadação de fundos até o final do semestre.

Na intenção de consumir a estratégia formulada, o plano de ação da Diretoria Financeira teve como principal projeto a intensificação e delegação de

responsáveis e a estipulação de uma data para a cobrança da taxa semestral paga por associados e membros. Todos os associados, semestralmente, precisam pagar uma taxa para ser parte da Atlética, que é cobrada pelos membros da Diretoria Financeira, mas, nos semestres anteriores, não havia um prazo estipulado para o pagamento dessa taxa. Assim, o primeiro projeto do plano de ação foi determinar um prazo limite para que o valor fosse adimplido, para assegurar que todos pagassem e ainda garantir um valor em caixa no início do semestre.

A Diretoria Financeira também contemplou em seu plano de ação o projeto de, em conjunto com a Diretoria de Marketing, criar novos produtos com a marca da AAADUF para vender entre os alunos, arrecadando fundos e ainda divulgando a organização. O projeto consistiu na confecção do design do produto, por parte dos próprios membros da Atlética, na encomenda com fornecedores já conhecidos da instituição e no controle das vendas realizado pela Diretoria Financeira. Os novos produtos a serem lançados foram abridor de garrafa, óculos escuros e moletom. O projeto também incluiu o lançamento de novas camisetas, canecas e tirantes, posto que são produtos que sempre têm sucesso de vendas entre calouros e associados.

Além disso, o Diretor Financeiro colocou como projeto a busca por patrocínios, para cobrir as despesas da Atlética com a Liga Jurídica de Santa Catarina e com a ida aos Jogos Jurídicos Catarinenses, evento que mais demanda recursos financeiros da organização. Os patrocínios também seriam uma forma de arrecadar fundos, cumprindo com o objetivo da diretoria, e o prazo estipulado para a concretização desse projeto foi até a data da competição.

Consoante o Diretor Financeiro, os projetos abordados no plano de ação são importantes para que a AAADUF possua autonomia financeira, sem precisar depender do dinheiro pessoal de seus Diretores, como ocorrera anteriormente. Dessa forma, os projetos foram propostos no intuito de solucionar tal impasse. Segundo o Diretor, as metas relacionadas aos recursos financeiros da Atlética já haviam sido atingidas em semestres anteriores e a isso é devida a viabilidade de se alcançar o objetivo da Diretoria para o semestre 2018.1.

O Diretor Financeiro ainda acredita que a definição de objetivos, estratégias e planos de ação é positiva para a Atlética e contribui para a organização se for feita de forma racional. No entanto, a declaração de valores, a missão e a visão, para o Diretor, não são necessárias no momento em que a Atlética vive, mas sua definição será importante quando a organização se tornar maior. Assim, no momento, essas definições

não alteram a elaboração de objetivos, estratégias e planos de ação. O Diretor possui a mesma opinião no que diz respeito à realização das análises interna e externa: apesar de relevantes, no presente momento não são imprescindíveis, não devendo ser, assim, uma prioridade da organização.

Quanto à Diretoria Executiva, esta foi a responsável por comandar todo o processo de Planejamento Estratégico da AAADUF. Destarte, possuía expectativas que esperava que fossem atendidas tanto pelos Diretores Administrativos, com seus planos de ação, quanto pelos outros membros, quando da elaboração do Planejamento Estratégico. Isso porque desejava que os Diretores Administrativos contemplassem aquilo que julgava importante para se alcançar a visão da Atlética, temas que já haviam sido discutidos entre todos os Diretores. E, em segundo lugar, porque, embora todos os membros da AAADUF tivessem isonomia, a Diretoria Executiva buscou deixar somente os membros opinarem na construção do Planejamento Estratégico da organização, já que eles a assumiriam no futuro. Com isso, o Presidente e a Secretária da AAADUF também traçaram seus pareceres acerca do que foi produzido.

De acordo com o Presidente, a forma como o Planejamento Estratégico da AAADUF foi elaborada o surpreendeu positivamente, já que a participação e o engajamento dos membros da organização quando da reunião deliberativa foram além das suas expectativas. Da mesma forma, para a Secretária, a elaboração do Planejamento Estratégico da AAADUF foi completamente satisfatória. Suas expectativas foram superadas, posto que houve interesse de todos os membros presentes em sua construção, que participaram oferecendo diversas ideias e tecendo considerações. O Presidente considera importante que todos os membros tenham a oportunidade de ajudar a construir o Planejamento Estratégico, mesmo os que não participam tanto das atividades da entidade, posto que também podem ter algo a contribuir. No mesmo pensamento segue a Secretária, que concorda que se deve dar chance a todos os membros de fazerem parte da elaboração do Planejamento Estratégico, pois as deliberações feitas refletirão neles futuramente.

Em relação ao trabalho realizado pelos Diretores Administrativos, o Presidente esperava que estes contemplassem, nos objetivos, estratégias e planos de ação, aquilo que já vinha sendo planejado nos semestres anteriores, mas de maneira mais detalhada. Contudo, o trabalho dos Diretores Administrativos foi, em maior parte, elogiado pelo Presidente. Ainda, o Presidente considera que os projetos propostos pelos Diretores atendem às demandas da Atlética e são importantes para que ela consiga

concretizar sua visão, devendo ser seguidos corretamente. A Secretária, por sua vez, esperava dos Diretores Administrativos que contemplassem as ambições de toda a organização. Ela ficou, de maneira geral, satisfeita com o resultado do trabalho dos Diretores, que, segundo ela, elencaram todos os tópicos mais importantes para cada Diretoria Administrativa e todos os projetos propostos são fundamentais para o bom andamento da Atlética, sendo capazes de atender às demandas da organização. Segundo a Secretária, o trabalho dos Diretores Administrativos em 2018.1 teve uma boa evolução em relação ao que era realizado anteriormente, estando com mais foco nas reais necessidades da organização.

Sobre as considerações acerca do processo de Planejamento Estratégico, para o Presidente, é importante a definição de objetivos, estratégias e planos de ação para controle interno da organização, e que isso contribui para a Atlética. A constituição de declaração de valores, missão e visão e as análises interna e externa são importantes para a Atlética e auxiliam na execução dos projetos dos planos de ação. Ainda, o Presidente considera que é importante ter o conhecimento formal daquilo que a Atlética pode fazer para melhorar seu desempenho. Porém, é necessário o engajamento de todos. Já consoante a Secretária, a construção de objetivos, estratégias e planos de ação é importante e contribui para a organização para que as Diretorias consigam se organizar melhor e para que o direcionamento dos esforços da Atlética sejam do conhecimento de todos. A construção de declaração de valores, missão e visão também é muito importante, por refletir muito do que os membros são e daquilo que a organização almeja ser. Ainda, vê as análises de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças como a parte mais importante do Planejamento Estratégico.

Os membros da AAADUF, por sua vez, foram indagados sobre o Planejamento Estratégico e a gestão da organização por meio de um questionário, respondido pelas 24 pessoas que participam da Atlética auxiliando nas Diretorias Administrativas. Muitos deles auxiliam em mais de uma Diretoria e, portanto, informaram no questionário aquela que consideram sua principal área de atuação. Assim, foram 4 membros da Diretoria de Esportes, 12 da Diretoria de Eventos, 7 da Diretoria de Marketing e 1 da Diretoria Financeira.

Em relação ao Planejamento Estratégico da AAADUF, foi perguntado, primeiramente, se o membro o conhecia. Do total de respondentes, a grande maioria (23 pessoas) afirmou conhecer total ou parcialmente. Sobre o plano de ação da Diretoria Administrativa da qual faz parte, da mesma forma, 23 membros disseram conhecê-lo

total ou parcialmente. Ainda, 19 membros afirmaram conhecer, total ou parcialmente, os planos de ação das outras Diretorias Administrativas da AAADUF.

Perguntou-se aos membros se eles estavam satisfeitos com o conteúdo dos planos de ação elaborados para as suas respectivas Diretorias Administrativas. Em resposta a essa pergunta, a maioria dos membros (20 pessoas) pensa que todas as necessidades da Diretoria são atendidas, sendo que nenhum membro afirmou haver atividades demasiadas e desnecessárias.

Acerca da importância do Planejamento Estratégico, foi pedido aos membros que, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 "nada importante" e 10 "extremamente importante", avaliassem a importância de se definir declaração de valores, missão e visão, realizar análise interna e análise externa e elaborar planos de ação para alcançar as estratégias e objetivos da organização. Quanto à declaração de valores, missão e visão, o valor 10 foi atribuído por 15 membros, tendo os demais atribuído valores entre 7 e 9. Sobre a definição de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, as opiniões de 21 dos 24 membros estiveram entre os valores 8 e 10. Por fim, no tocante aos planos de ação, 22 dos membros atribuíram o valor 10 ou o valor 9.

Desse modo, pode-se considerar que os membros da AAADUF não só têm conhecimento acerca do Planejamento Estratégico da organização como consideram que todas as necessidades das Diretorias Administrativas das quais participam são por ele contempladas. Ademais, a maioria dos membros considera importante todas as etapas do Planejamento Estratégico.

4.2.2 A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF teve início logo após a reunião realizada no dia 18 de fevereiro de 2018. Depois de aprovados todos os projetos a serem desempenhados pelos membros, os Diretores Administrativos já iniciaram a colocação de seus planos de ação em prática, no intuito de executá-los até o final do semestre.

Como trata-se de uma organização de pequeno porte, os próprios Diretores Executivos e Administrativos, com o apoio dos membros, ficaram encarregados de acompanhar essa implantação e de avaliar se aquilo que foi prescrito na reunião está sendo devidamente seguido. A seguir, a implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF será estudada a partir das impressões do Presidente, da Secretária, dos

Diretores de Esportes, de Eventos, de Marketing e Financeiro, e ainda dos membros da organização.

De acordo com o Presidente, a implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF vem sendo satisfatória pois os projetos são colocados em prática de forma eficiente e eficaz. Considera bom desempenho da Atlética como um todo, mesmo podendo haver o envolvimento de mais pessoas. Ele não vê, no momento, nada que obste o crescimento da organização, mas novamente ressalta a necessidade de integrar mais os membros entre si para que se tornem mais proativos para com a organização. Acerca da atual situação vivida pela Atlética, o Presidente a classifica como boa, porém destaca que a organização precisa de mais pessoas proativas para ajudar a concretizar suas estratégias e alcançar seus objetivos.

Para a Secretária, a maneira como o Planejamento Estratégico vem sendo implantada é satisfatória de maneira geral, e que os Diretores estão desempenhando corretamente suas atribuições. Segundo ela, a maioria dos membros busca ajudar sempre que solicitada. Ainda, classifica como aceitável o desempenho da Atlética como um todo, e que a organização vem crescendo muito, não havendo obstáculos que impeçam sua ascensão. Ela também enxerga a entidade como organizada, com membros que buscam participar mais e trabalhar para que a organização seja cada vez maior, melhor e mais reconhecida, mesmo que com algumas exceções.

Quanto aos Diretores Administrativos, na percepção do Diretor de Esportes, o plano de ação deliberado vêm sendo seguidos pelos membros dessa Diretoria e também pelos atletas, com uma participação correspondente ao esperado. Os membros cumprem as tarefas delegadas e encontram-se engajados para trabalhar em prol da organização.

De acordo com a Diretora de Eventos, os projetos englobados pelo plano de ação da Diretoria foram parcialmente praticados. Segundo ela, a Diretoria poderia ter se organizado melhor em alguns aspectos para concretizar as estratégias, posto que nem todos os membros conseguiram dar conta das responsabilidades que lhes foram atribuídas. Quanto ao engajamento dos membros, a Diretora vê que alguns são proativos, sempre se dispondo a ajudar e, de fato, auxiliando a Diretoria na execução dos projetos, mas há membros que se propõem a auxiliar, mas acabam não cumprindo o que lhes é delegado.

Segundo o entendimento da Diretora de Marketing, a implantação do Planejamento Estratégico nessa Diretoria foi positiva, de forma geral, já que muitos dos

projetos definidos no plano de ação foram devidamente seguidos, e, dessa forma, o objetivo da Diretoria foi atingido. Entretanto, houve alguns projetos não concretizados por falta de tempo e de engajamento de alguns dos membros. A Diretora vê alguns deles engajados em cumprir suas tarefas, mas salienta que há membros que não as cumprem, e que acredita que isso seja devido ao fato de que as tarefas inerentes à Diretoria de Marketing tomam muito tempo.

Finalmente, na visão do Diretor Financeiro, o plano de ação traçado para o semestre foi cumprido quase que em sua totalidade, faltando apenas um dos projetos. Além disso, vê engajamento por parte de sua Diretoria em cumprir as tarefas delegadas e executar o que foi estabelecido.

Já a percepção dos membros sobre a implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF é, em maioria, a de que os planos de ação aprovados em reunião para concretizar as estratégias das Diretorias Administrativas estão sendo devidamente seguidos. Ao serem questionados sobre o assunto, 19 membros dos 24 declararam estar satisfeitos com a implantação do Planejamento Estratégico da organização. Além disso, os membros avaliaram os seus papéis na execução dos projetos contidos nos planos de ação de suas Diretorias Administrativas. Ao responder essa pergunta, 21 dos 24 membros afirmaram executar total ou parcialmente as atribuições que lhes eram delegadas por seus Diretores, sendo que ninguém respondeu que não executava suas atribuições. Além disso, foi perguntado se os membros consideravam suficientes as tarefas que lhes eram delegadas pelos seus respectivos Diretores Administrativos, pergunta na qual 19 membros disseram estarem satisfeitos com as tarefas que lhes eram delegadas. Nenhum membro respondeu que possuía tarefas demais.

Também perguntou-se se os membros consideravam que possuíam voz dentro da organização, tanto nas Diretorias Administrativas da qual participam, quanto na Atlética como um todo. Levando em conta as Diretorias Administrativas, 19 membros afirmaram serem sempre ouvidos e, considerando a AAADUF como um todo, 15 membros disseram sempre serem ouvidos, o que denota que a maioria dos membros da organização considera que seu direito a voz é respeitado.

Sobre o desempenho da Atlética, perguntou-se se os membros haviam percebido melhora ou piora na organização desde o momento em que passaram a integrá-la. A maioria deles (15 membros) disse ter melhorado muito, e ninguém afirmou haver piora ou mesmo se mostrou indiferente quanto ao questionamento. Além disso,

pediu-se aos membros que indicassem o quão engajados estavam em relação à Atlética no momento, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 "nada engajado" e 10 "extremamente engajado". A maioria das respostas variou entre os valores 8 e 10, selecionados no total por 16 pessoas.

Por fim, perguntou-se aos membros a visão geral deles sobre a Atlética. Nessa pergunta, foi dada a oportunidade de falarem o que desejassem acerca da organização, e ela foi feita no intuito de captar suas opiniões sobre a atual situação da AAADUF, o quão satisfeitos os membros estavam, e o que a Atlética representava para eles. A questão foi aberta, para que todos pudessem manifestar seus pensamentos da forma que quisessem, e as respostas foram dadas em diversos sentidos.

Os membros disseram que a Atlética oferecia ótimas oportunidades de crescimento acadêmico e pessoal, que proporcionava uma visão reflexiva de todas as áreas da vida dos indivíduos e que tratava-se de uma grande família, organizada e com membros engajados. Também disseram que as propostas da Atlética eram essenciais para melhorar a vivência na universidade, que era uma instituição séria, que possuía grandes chances de crescimento, que proporcionava experiências gratificantes, que desempenhava um papel importante e que pensava na universidade como um todo. Alguns membros também enalteceram a Atlética dizendo que se orgulhavam em fazer parte, que amavam a entidade e que a organização era incrível, a maior do Estado, e que estava em uma ótima situação. Entretanto, houve também alguns membros que afirmaram que a organização estava desunida, que possuía alguns grupos fechados e separados que dificultavam a integração entre todos os membros, e ainda que deveria haver mais cobranças, que os membros deveriam responder mais aos seus Diretores, que faltava um pouco de empenho de alguns membros, e que as ideias deveriam ser mais compartilhadas entre os membros, sem restringir somente às Diretorias.

4.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A primeira observação a ser feita sobre o Planejamento Estratégico da organização estudada é a de que este foi construído abordando a entidade como um todo, buscando, em meio ao consenso, a harmonia entre todas as suas potencialidades, conforme preceitua Chiavenato (1999). A AAADUF, por ser uma associação, na qual todos os membros têm isonomia, teve seu Planejamento Estratégico elaborado levando em conta a opinião de todos, da forma proposta por Oliveira (1995). Para o autor, o

Planejamento Estratégico deve contemplar todos os membros de uma organização, no lugar de designar uma equipe.

Conforme exposto, ao final do ano de 2017, os Diretores da organização decidiram propor a elaboração e implantação de um Planejamento Estratégico no semestre seguinte porque reconheceram a importância da metodologia e desejavam que as concepções tacitamente compartilhadas entre todos os membros fossem formalizadas e validadas, pensando, ainda, no futuro da organização. Dessa forma, a avaliação da situação da organização para averiguar a possibilidade de construção de um Planejamento Estratégico proposta por Pereira (2010) foi feita e constatou-se que o momento vivido pela organização possibilitava a aplicação da metodologia.

O processo teve início com a construção da declaração de valores, elaborada com base naquilo que os membros consideravam que a organização defendia, e que representava suas crenças e princípios, da mesma forma apontada por Pereira (2010). A missão foi construída levando em conta quem a Atlética era e o que representava, bem como aquilo que a organização fazia e quem era beneficiado por suas ações, assim como afirma Chiavenato (1999). A visão também foi elaborada segundo o conceito do autor, visto que foi formalizada e escrita a partir da ideia já concebida de como seria o futuro da organização, e para nortear os membros para aquilo que ela desejava se tornar.

A definição de pontos fortes levou em consideração as características da organização que faziam dela alcançar resultados com facilidade, conforme já exposto. A definição de pontos fracos levou em conta as características nas quais a organização poderia melhorar, por dificultarem a obtenção de resultados. Ambas as definições, portanto, seguiram os conceitos estabelecidos por Pereira (2010). Para definir as oportunidades e ameaças, os membros discutiram a respeito de todos os fatores possuidores de influência sobre a organização, e sobre quais as forças incontornáveis advindas do ambiente agiriam sobre ela. Assim, para determinar as oportunidades, pensou-se nas forças que atuavam de forma favorável ao desenvolvimento da organização, e, para determinar as ameaças, pensou-se nas forças do ambiente passíveis de prejudicá-la, conforme o entendimento de Oliveira (1995).

Após isso, foram estabelecimentos de objetivos direcionados a cada área da organização, para, em conjunto, alcançar sua visão, consoante aponta Oliveira (1995). Todas as Diretorias Administrativas da AAADUF, então, definiram objetivos e metas, que foram objetivas ou subjetivas, conforme as características e demandas das Diretorias. Foram estipulados os caminhos julgados pelos membros como os melhores

para alcançar tais objetivos, isto é, estratégias, seguindo a concepção de Oliveira (1995) e, após, em consonância com o proposto pelo autor, foram traçados planos de ação constituídos por projetos a serem executados no intuito de concretizar as estratégias. Cumpre salientar que todos os projetos contaram, em maioria, com benefícios, prazos e responsáveis definidos, da forma como orienta o autor.

A seguir, será exposto um quadro contendo o resumo dos objetivos traçados por Diretoria Administrativa para alcançar o objetivo geral da organização, as estratégias delineada para atingir os objetivos e os planos de ação elaborados pelos Diretores e aprovados em reunião geral. Cumpre ressaltar novamente que a visão da AAADUF, preexistente desde sua fundação e formalizada na reunião de Planejamento Estratégico, é ser reconhecida como a mais organizada Atlética de Florianópolis.

Quadro 3 - Resumo dos objetivos, estratégias e planos de ação das Diretorias Administrativas da Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis

Diretoria Administrativa	Objetivo	Estratégia	Plano de ação
Diretoria de Esportes	Destaque nas competições esportivas	Preparação da Atlética para disputar o campeonato Jogos Jurídicos Catarinenses	Recrutamento de atletas Treinos mensais Aquisição de materiais esportivos Criação de bateria e torcida organizada
Diretoria de Eventos	Tornar a AAADUF reconhecida por ter eventos de qualidade	Realização de diversos eventos com diferentes propósitos até o final do semestre	Festa de recepção aos calouros Festa de encerramento do semestre Evento de jogos sedentários Parcerias com casas noturnas Ações sociais Organização da ida aos Jogos Jurídicos Catarinenses
Diretoria de Marketing	Majorar em 50% os seguidores das redes sociais até o final do semestre	Intensificar o uso e o gerenciamento das redes sociais	Redistribuição de funções na Diretoria Treinamentos com os membros Planejamento mensal de publicações Uso da ferramenta Stories, da rede Instagram Atualização do site Promoção de

			publicações e sorteio de produtos
Diretoria Financeira	Possuir dez mil reais em caixa	Arrecadação de fundos até o final do semestre	Intensificação da cobrança da taxa semestral Criação de novos produtos Busca por patrocínios

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Depois de devidamente elaborado e registrado, o Planejamento Estratégico da AAADUF passou a ser colocado em prática da forma como foi descrito na ata da reunião que o deliberou. Desse modo, conforme preceitua Pereira (2010), teve início a sua implantação. No entanto, para acompanhá-la, não foi designada uma equipe específica, em virtude do porte da organização. Para isso, conforme já exposto, tal tarefa ficou a cargo dos Diretores, auxiliados, também, pelos membros, posto que a organização se trata de uma associação, onde todos possuem voz de forma igualitária.

Assim, os Diretores da AAADUF, em conjunto com os membros, passaram a avaliar o desempenho da Atlética, comparando o que havia sido documentado com o que realmente ocorria. Desse modo, buscando averiguar se a organização se encontrava no caminho para a posição que desejava, passou a ser realizado o controle do Planejamento Estratégico da Atlética, da forma colocada por Oliveira (1995).

Ainda, ante as colocações expostas pelos Diretores, e pelas respostas obtidas dos membros, tem-se que o Planejamento Estratégico, foi, de maneira geral, positivo para a organização, não havendo resistências em elaborar e implantar a metodologia. Assim, a organização adquiriu alguns dos benefícios apontados por Pereira (2010) como provenientes de um Planejamento Estratégico, tais como a maior sinergia entre as áreas da organização e a motivação das pessoas.

4.3 ELEMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO QUE PODEM SER APLICADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesta seção serão utilizados os resultados das pesquisas realizadas que permitiram discorrer sobre a aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico da organização estudada, a fim de identificar quais elementos do MEG que podem contribuir ao Planejamento Estratégico de uma organização se aplicam ao da organização estudada. Para isso, as

entrevistas realizadas com os Diretores Executivos e Administrativos e o questionário realizado com os membros dessa organização contaram com perguntas relacionadas aos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão. Os fundamentos do MEG serão analisados um a um, dissertando-se sobre a forma como podem auxiliar no Planejamento Estratégico da entidade pesquisada, e os resultados obtidos por meio das entrevistas e do questionário realizados serão somados aos anteriormente analisados e expostos a seguir.

4.3.1 PENSAMENTO SISTÊMICO

No intuito de averiguar de que forma este Fundamento pode contribuir ao Planejamento Estratégico da AAADUF, foi perguntado ao Presidente e à Secretária como eles avaliavam o relacionamento da Diretoria Executiva com as demais áreas da Atlética, e entre as Diretorias Administrativas entre si. Ainda, perguntou-se se houve contribuições por parte do Planejamento Estratégico para esse relacionamento e para a tomada de decisão. Os Diretores Administrativos foram indagados no mesmo sentido, tendo sido perguntado como enxergavam o relacionamento das suas Diretorias com as outras áreas da organização, e se houve influência do Planejamento estratégico nesse relacionamento e na tomada de decisão.

O Presidente considera muito boa a relação da Diretoria Executiva com as Diretorias Administrativas, e, quanto ao relacionamento das Diretorias Administrativas entre si, afirma que todos os Diretores conversam em conjunto, sendo passadas as decisões pela Diretoria Executiva. Para ele, essa forma de comunicação é satisfatória, pois, assim, todos tomam ciência daquilo que é discutido. Além disso, o Planejamento Estratégico melhorou a forma como as Diretorias tomam decisões, que agem de acordo com o planejado. O Presidente também considera importante levar em consideração todas as áreas da organização para se tomar uma decisão.

A Secretária, por sua vez, vê o relacionamento entre a Diretoria Executiva e as Diretorias Administrativas da AAADUF como ótimo, bem como os relacionamentos das Diretorias Administrativas entre si. Para ela, o Planejamento Estratégico contribuiu para a melhoria desses relacionamentos, porque a metodologia impulsionou o diálogo entre as áreas funcionais da organização, possibilitando a junção de várias ideias. Quanto mais conectadas estiverem as Diretorias, melhor será o desempenho da organização, pois há uma relação de interdependência entre elas. Dessa

forma, ela julga importante que uma organização leve em conta todas as suas áreas ao tomar uma decisão e acredita que a Atlética esteja seguindo essa ideia.

Para o Diretor de Esportes a relação dessa Diretoria com as outras Diretorias da organização é satisfatória, e busca sempre alinhar os pensamentos e decisões. Ele ressalta que as Diretorias dependem umas das outras para exercer suas funções, não sendo possível que uma delas trabalhe sozinha, destacando a relação da Diretoria de Esportes com a Diretoria Financeira, pois aquela possui parte dos seus projetos dependendo das diretrizes tomadas por esta.

Segundo a Diretora de Eventos, a relação dessa Diretoria com as demais é boa e saudável. Ela enfatiza que o Planejamento Estratégico aprimorou essas relações, principalmente no que tange aos projetos relativos a ações sociais que constam no plano de ação da Diretoria, pois estes mobilizam todos os membros da Atlética a trabalharem em conjunto em prol da sociedade. Além disso, ela frisou a necessidade de os Diretores dialogarem antes da tomada de decisão.

Na mesma linha de pensamento, a Diretora de Marketing crê que o Planejamento Estratégico aprimorou muito o já satisfatório relacionamento dessa Diretoria com as demais, mas que ainda há o que ser melhorado. Para ela, é muito importante que os Diretores se conversem antes de tomar uma decisão, já que a decisão tomada em uma área da organização acaba afetando as demais. Dessa forma, faz-se necessária uma boa comunicação entre as Diretorias da Atlética.

Por fim, o Diretor Financeiro avalia o relacionamento da sua Diretoria com as demais áreas da organização como satisfatório, havendo debates que norteiam a tomada de decisão. O Planejamento Estratégico, segundo ele, traz aos Diretores uma base sobre os rumos que a organização irá tomar, auxiliando, assim, nos diálogos entre as Diretorias.

Já aos os membros da AAADUF, foi perguntado como eles viam a relação da Diretoria Administrativa da qual faziam parte com as demais áreas da Atlética, e, dos 24 respondentes, a maioria (19 membros) disse que sua Diretoria está sempre em contato e realiza ações em conjunto com as demais áreas da Atlética. Ninguém afirmou que sua Diretoria trabalhava sozinha, não possuindo contato com o resto da Atlética, ou que não considerava importante o contato com outras áreas.

Isso posto, e considerando a forma como o Planejamento Estratégico da AAADUF foi elaborado, é possível perceber que todas as áreas funcionais da organização levam em consideração a entidade como um todo para tomar decisões e

traçar estratégias. Todas as áreas foram contempladas pelo Planejamento Estratégico, tendo em vista que ele foi elaborado por todos os membros, e ainda houve a concordância de todos os Diretores quanto à adequação do momento para se desenvolver a metodologia. Quando da elaboração dos objetivos, estratégias e planos de ação, cada Diretor considerou não só a sua Diretoria, mas a Atlética como um todo, visando trabalhar conjuntamente.

A organização também já identifica as informações que se encontram à sua disposição para a tomada de decisão, contemplando o processo de identificação das informações sugerido pelo Fundamento. Da mesma forma, o processo de utilização das informações é aplicado pela organização para otimizar a tomada de decisão e é realizado quando da elaboração de planos de ação para atingir aos objetivos das Diretorias Administrativas. Assim, tem-se que o tema tomada de decisão já vem sendo aplicado no Planejamento Estratégico da organização.

Além disso, constata-se que é possível aplicar o processo de atuação em rede no Planejamento Estratégico da AAADUF, nas análises interna e externa, posto que a organização não identificou as redes que devem ser priorizadas para se relacionar ou se evitar nessa etapa. Assim, essas redes podem ser definidas para que se possa tomar, caso necessário, alguma providência com relação a elas.

4.3.2 COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

Compromisso com as partes interessadas está relacionado a atender as demandas às partes interessadas da organização e, considerando o conceito já explanado de partes interessadas, pode-se considerar os alunos do curso de Direito da Unisul como as principais partes interessadas para a AAADUF. Sendo assim, perguntou-se ao Presidente e à Secretária como eles avaliavam o relacionamento da organização como um todo com os alunos do curso e se houve alguma mudança nesse relacionamento após a implantação do Planejamento Estratégico. Da mesma forma, os Diretores Administrativos qualificaram como era o relacionamento das suas Diretorias com os alunos e se esse relacionamento sofrera alguma alteração quando da implantação do Planejamento Estratégico.

Consoante o Presidente, essa relação sempre foi boa, mesmo antes da elaboração do Planejamento Estratégico, pois a Atlética esteve sempre aberta a quaisquer ideias e considerações. A relação da organização com os alunos que são associados a ela é melhor do que com aqueles que não são, já que a comunicação com

estes últimos é um pouco limitada em virtude do local físico onde os acadêmicos do curso se encontram. Ainda assim, a entidade é conhecida pela grande maioria dos alunos, de acordo com o Presidente, que julga importante a Atlética compreender as necessidades dessas partes interessadas, já que a organização existe para atendê-las.

A Secretária também vê o relacionamento da Atlética com os alunos do curso de Direito, sobretudo aqueles que são associados à entidade, como tendo sido sempre muito bom, mas destaca que o Planejamento Estratégico o tornou ainda melhor, aproximando ainda mais a organização das partes interessadas. Ela considera que a Atlética é extremamente acessível aos alunos e avalia esse atributo como sendo muito importante para a entidade.

De acordo com o Diretor de Esportes, essa Diretoria é responsável por promover a integração dos alunos por meio da formação de times e da disputa de competições. A Diretoria busca, então, sempre trazer novos atletas para compor o quadro da organização. Desse modo, o Diretor avalia como satisfatório o relacionamento da Diretoria de Esportes com os alunos, pois ela lhes proporciona experiências, integração e novas amizades, além de estabelecer com eles uma boa comunicação. Com o Planejamento Estratégico, esse relacionamento foi intensificado, pois a Diretoria tornou-se ainda mais acessível e receptiva aos acadêmicos.

Para a Diretora de Eventos, nem todos os alunos conhecem os membros da Diretoria de Eventos, sendo a difusão desse tipo de informação um ponto a ser melhorado. Segundo ela, esse relacionamento é capaz de ser aprimorado com a implantação do Planejamento Estratégico, sendo priorizadas questões relativas ao contato dessa área da organização com as suas partes interessadas.

A Diretora de Marketing, por sua vez, vê que essa relação poderia ser melhorada, ao passo que sua Diretoria é a principal responsável pelo contato entre a Atlética e os alunos. Ela acredita que poderia haver uma melhor comunicação por meio das redes sociais, para que os alunos mantenham contato direto com os membros dessa Diretoria, e não só os da Diretoria Executiva, como ocorre atualmente.

Já para o Diretor Financeiro, a Diretoria relaciona-se muito mais com os alunos do curso que são associados à Atlética, devido ao fato de esta se constituir majoritariamente por cobranças de pagamentos a serem feitos. O Diretor avalia como satisfatório o relacionamento entre a Diretoria e os associados, novamente com a ressalva de que poderia haver uma cobrança ainda mais firme por sua parte.

Aos membros, indagou-se a forma como enxergavam a relação das suas Diretorias Administrativas com os alunos. Todos os membros afirmaram haver contato, sendo que dois terços deles avaliaram que esse contato por parte de suas Diretorias era constante, enquanto os demais afirmaram que esse contato poderia ser maior.

Diante desses resultados, percebe-se que a organização estabelece uma boa relação com suas partes interessadas, preocupando-se com suas expectativas. Elas são bem definidas, conforme já mencionado, e têm seus requisitos contemplados na declaração de valores e na missão da organização. As partes interessadas não tradicionais da organização também foram definidas na análise externa, identificando-se, inclusive, oportunidades relacionadas a elas. As necessidades e expectativas das partes interessadas já são, portanto, levadas em consideração no Planejamento Estratégico da organização em todas as suas etapas, posto que, na definição de objetivos, estratégias e planos de ação busca-se contemplar ao máximo suas demandas.

Outro elemento desse Fundamento já usado pela organização é a avaliação do clima organizacional na análise interna, posto que alguns dos pontos fortes e pontos fracos são advindos dele. Com isso, intenta-se trabalhar para melhorar a interação dos membros da organização entre si.

No entanto, ainda não há requisitos de desempenho formalizados quanto a isso na organização. Assim, um ponto do MEG que pode ser por ela contemplado é a definição de indicadores de desempenho no que tange ao atendimento às partes interessadas. Além disso, algumas das respostas fornecidas pelos Diretores mostram que a forma como a Atlética se relaciona com suas partes interessadas poderia ser aprimorada. A organização já possui canais de relacionamento estabelecidos, mas consolidá-los pode se fazer presente em seu Planejamento Estratégico, definindo-se exatamente a forma de comunicação com as partes interessadas.

Quanto aos fornecedores, a Atlética possui uma relação de todas as empresas que já lhe prestaram serviços, avaliando-se as experiências positivas e negativas. Assim, a identificação, qualificação, seleção e avaliação do desempenho dos fornecedores já é feita.

Ademais, o MEG contempla a força de trabalho da organização nesse Fundamento, de modo que a organização atenda suas expectativas. A Atlética, cumprir ressaltar, é uma associação estudantil. Assim, é composta por membros, todos com igualdade de direitos, e não por colaboradores.

Ainda assim, o desenvolvimento dos membros é priorizado pelos planos de ação, e ainda a forma de relacionamento entre eles e as Diretorias é boa, porquanto a maioria deles afirma possuir voz o suficiente na entidade. Seus interesses já são contemplados no Planejamento Estratégico, posto que eles próprios o elaboraram. Com isso, pode-se afirmar que os elementos do MEG relativos à força de trabalho encontram-se também presentes no Planejamento Estratégico da AAADUF.

4.3.3 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

O Fundamento trata de criação e compartilhamento de conhecimento dentro da organização e, assim, perguntou-se ao Presidente e a Secretária como avaliavam o compartilhamento de conhecimento na AAADUF, e se consideravam a organização um ambiente propício à geração de ideias. Aos Diretores Administrativos, por serem líderes das áreas funcionais da organização, perguntou-se de que forma seus conhecimentos foram utilizados para definir os objetivos, estratégias e planos de ação de suas Diretorias. Ainda, como eles mantêm contato direto com os membros da organização, foi perguntado como seus conhecimentos eram compartilhados com eles.

O Presidente considera que há geração e compartilhamento de conhecimento na organização, relativo à parte acadêmica do curso, já que ela facilita o contato entre alunos de diversas fases, e assim a troca de conhecimentos e experiências. A Atlética, segundo ele, é um ambiente que favorece a geração de ideias, além de novas amizades. Ainda, destaca que todos os membros da organização possuem voz e nunca sofreram nenhuma repressão por parte das Diretorias ao expor suas opiniões, e que é bastante importante o compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização.

Da mesma forma, a Secretária enxerga a Atlética como um ambiente propício à geração e construção de ideias. Para ela, as novas ideias são sempre levadas em consideração, havendo uma boa abertura para que os membros se manifestem. Com isso, a Secretária destaca que a participação dos membros é de extrema importância, e tende a aumentar e melhorar com o Planejamento Estratégico. Ela ainda vê no compartilhamento de conhecimento e ideias uma grande relevância para a organização.

Quanto à utilização do conhecimento nas Diretorias Administrativas, o Diretor de Esportes afirmou ter utilizado suas próprias experiências na área de esportes para traçar os objetivos, estratégias e planos de ação da Diretoria. Segundo ele, as atividades da Diretoria são melhor gerenciadas por conta dessas experiências, as quais são compartilhadas com os membros, buscando passar o máximo de conhecimento

possível. O Diretor ainda enfatizou que, na Diretoria de Esportes, o compartilhamento de conhecimento ocorre também nos treinos, onde os atletas ensinam um ao outro.

A Diretora de Eventos disse ter se embasado nas experiências já obtidas por meio da realização de eventos na Atlética para construir tais elementos. Além disso, ela levou em conta experiências pessoais que teve com organização de eventos em outros grupos dos quais participara. Ademais, quanto ao compartilhamento de conhecimento entre os membros, ela afirma ser é um ponto que pode ser aprimorado, podendo passar mais experiências a eles. A Diretora também comentou que a Atlética poderia promover mais a troca de experiências, a fim de se conhecer melhor os membros da entidade.

A Diretora de Marketing utilizou todos os seus conhecimentos relacionados a elaboração de artes virtuais, uso de programas de computador e experiências anteriores com marketing para delineá-los. Pesquisou, também, formas de promover publicações em redes sociais. Ainda, ela afirmou buscar passar esses conhecimentos aos membros de sua Diretoria, e que sempre confere abertura para que eles apresentem novas ideias, acreditando na relevância dessa atitude.

Finalmente, o Diretor Financeiro teve por base para realizar essas definições nas suas experiências anteriores, visto que faz parte da AAADUF desde sua fundação. Dessa forma, a maneira de organizar e estabelecer prioridades para a Diretoria veio a partir dos conhecimentos já adquiridos na própria entidade. Ademais, afirmou ser importante o compartilhamento de conhecimento dentro da organização, e ainda que se traga novas ideias, enfatizando que se deve respeitar a maneira que cada um possui de se organizar em relação a suas tarefas.

Aos membros, a pergunta teve foco na geração de ideias na Atlética. Eles avaliaram, em uma escala de 0 a 10, o quão propícia era a organização a gerar novos conhecimentos e ideias, sendo 0 o "menos propício" e 10, o "mais propício". A maioria das respostas (de 21 membros) oscilou entre os valores 8 e 10, sendo este último apontado por metade dos respondentes, o que mostra que os membros consideram que a organização se constitui em um ambiente propício a novas ideias.

Diante dos resultados obtidos, pode-se considerar que, em todas as áreas funcionais da Atlética, há compartilhamento de conhecimento e incentivo a novas ideias. Todos os Diretores utilizaram-se dos seus conhecimentos e experiências prévios para elaborar os objetivos, estratégias e planos de ação das Diretorias. O Tema inovação já é contemplado pela organização, aplicado desde sua fundação: sempre são

desenvolvidas novas ideias, conforme novos membros vão fazendo parte dela. Logo, a entidade já é um ambiente que contempla o aprendizado, a criação de conhecimento, a experimentação e a inovação em seu Planejamento Estratégico.

Os conhecimentos necessários para que a organização pratique sua missão já são tacitamente sabidos por seus membros. Sendo assim, um elemento desse Fundamento do MEG que pode ser contemplado é a formalização de tais conhecimentos na próxima revisão de seu Planejamento Estratégico. Com isso, os Diretores Administrativos poderão contemplá-los por meio de projetos nos planos de ação no intuito de fazer com que os membros adquiram esses conhecimentos, tornando possível seu armazenamento, desenvolvimento, uso e proteção.

Outro elemento que pode ser contemplado no Planejamento Estratégico da organização é a formulação de ganhos e melhorias por ela pretendidos. Atualmente, a AAADUF conta somente com registros a respeito de objetivos formulados para atingir sua visão, mas não estabeleceu em quais pontos deseja melhorar para isso. Então, a Atlética pode definir quais ganhos e melhorias deseja obter para assegurar um comprimento mais eficiente de sua visão e incluir nos planos de ação projetos voltados a consegui-los. Os membros podem, diante disso, registrar as lições aprendidas para as novas discussões acerca do tema.

O entendimento das competências demandadas pelo mercado é aplicável ao Planejamento Estratégico da AAADUF no sentido de entender as competências demandadas por suas partes interessadas, já que seu propósito é voltado a demandas que não são supridas pelo mercado. Dessa forma, a organização pode utilizar-se desse elemento do MEG contemplando as competências demandadas pelos alunos do curso de Direito nos planos de ação, tornando-os mais eficazes. Entretanto, não cabe definir diferenciais em relação a outras organizações, pois a Atlética não é uma organização voltada ao mercado e ao meio competitivo, e com isso não possui concorrentes.

4.3.4 ADAPTABILIDADE

Para compreender como o Fundamento pode auxiliar no Planejamento Estratégico da organização, foi perguntado ao Presidente e à Secretária se, durante o semestre, ocorreram fatos não esperados por eles que influenciaram na Atlética como um todo, e como a organização se adaptou. Aos Diretores Administrativos, perguntou-se acerca da adaptação das Diretorias a fatos inesperados ao longo do semestre.

De acordo com o Presidente, ocorreram apenas fatos inesperados no sentido positivo ao longo do último semestre, não tendo ocorrido nenhum fato que tenha gerado a necessidade de a organização se adaptar. No entanto, considera importante que uma organização seja flexível e se adapte a situações diversas do que espera, pois, caso contrário, ela não tem como se desenvolver.

No mesmo entendimento, a Secretária observa que os únicos fatos inesperados que ocorreram foram surpresas positivas. Não houve fatos inesperados que tenham afetado a organização negativamente, mas ela considera importante que uma organização saiba se adaptar ao que acontece inesperadamente.

Na Diretoria de Esportes, segundo seu Diretor, a falta de recursos para aquisição de materiais esportivos foi um fato inesperado ao qual a Diretoria necessitou se adaptar. A postura adotada pela Diretoria, diante desse impasse, foi de solicitar aos atletas que possuíam materiais esportivos que os emprestassem para que os times pudessem treinar, e ainda fazer uso dos materiais fornecidos pelos locais de realização dos treinos das equipes. Ele destaca, ainda, que é muito importante saber se adequar à realidade em momentos de instabilidade, buscando novas soluções.

Já na Diretoria de Eventos ocorreram alguns fatos inesperados que deram causa à necessidade de mudar o escopo de certos projetos constantes no plano de ação, conforme a Diretora. Segundo ela, a Diretoria adaptou-se justamente percebendo a parte do evento que fora afetada e buscando modos de solucionar o problema encontrado. Ademais, a Diretora coloca a necessidade de os membros tomarem atitudes rapidamente para corrigir determinado problema como um ponto a melhorar, posto que muitos deles ainda recorrem às Diretorias para resolver questões que teriam autonomia para solucionar sem a necessidade de aval por parte delas.

Na Diretoria de Marketing, os fatos inesperados foram positivos, de modo a surpreenderem a Diretora. Muitas publicações feitas nas redes sociais da AAADUF tiveram um alcance além do esperado, o que animou muito os membros da Diretoria. Com isso, a organização ganhou ainda mais notoriedade entre os alunos. Não houve, portanto, nenhuma situação que exigiu adaptação por parte dessa área.

Na Diretoria Financeira, para o Diretor, tudo ocorreu como programado, não havendo fatos que levaram a Diretoria a ter que mudar de rumos para se adequar à nova realidade. Entretanto, o Diretor considera de grande importância que a Diretoria esteja preparada para um momento de instabilidade.

Já os membros avaliaram a flexibilidade de respectivas Diretorias Administrativas quanto às metas e a facilidade em se adaptar à realidade da organização como um todo, posto que o Fundamento está relacionado à flexibilidade de uma organização frente aos cenários externos. Para isso, atribuíram valores em uma escala de 0 a 10, sendo 0 o "menos flexível" e 10 o "mais flexível". A maioria deles (14 pessoas) atribuiu o valor 10, e as respostas de um terço dos respondentes indicaram os valores 8 e 9, mostrando que consideram, então, as suas Diretorias flexíveis quanto a suas metas.

Destarte, não houve a necessidade de alterar o Planejamento Estratégico em virtude do ambiente externo. Porém, ainda que não tenha havido fatos inesperados, ante as respostas fornecidas pelos Diretores e membros, tem-se que a Atlética está preparada para responder a eventuais necessidades de mudanças, sendo capaz de mudar seu Planejamento Estratégico para se adequar ao contexto em que se insere. A revisão de estratégias também é contemplada, posto que é intenção da AAADUF revisar seu Planejamento Estratégico semestralmente. Isso posto, é possível compreender que o Tema capacidade deste Fundamento já vem sendo aplicado.

Contudo, de acordo com algumas das respostas fornecidas pelos Diretores nas entrevistas, percebe-se uma certa dificuldade em fazer os membros tomarem decisões quando da ocorrência de fatos inesperados. Os membros, como exposto, por vezes não percebem que possuem autonomia para tomar certas decisões, e incentivá-los a fazer isso tem sido um desafio na organização. Por isso, um elemento desse Fundamento que pode ser aplicado a seu Planejamento Estratégico é trabalhar a autonomia dos membros na sua implantação, de modo a fazer com que eles estejam aptos e tomem, de fato, decisões quando necessário.

4.3.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA

As perguntas realizadas aos Diretores Executivos e Administrativos tiveram foco nas suas lideranças em meio à organização. Perguntou-se a eles, então, de que maneira a liderança agiu promovendo a implantação do Planejamento Estratégico na Atlética. De acordo com o Presidente, a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico se deu em virtude da liderança da Diretoria Executiva, em especial da Vice-presidente, por ter apresentado a metodologia e incentivado os membros a segui-la. Assim, por causa desse incentivo, a metodologia foi colocada em prática e vem sendo seguida pelos Diretores Administrativos. O Presidente destacou que, na AAADUF, faz-se necessária uma maior delegação de tarefas aos membros. Também é preciso deixá-

los cientes da forma como a organização desempenha suas atividades, já que muitos líderes a deixarão em breve e outros membros darão continuidade. Ainda, o Presidente considera importante que a organização possua uma liderança forte e reconhecida perante aos seus membros. Para a Secretária, a liderança dos Diretores Administrativos também auxiliou na implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF, posto que eles vêm desempenhando um bom papel e mobilizando cada vez mais membros para que a organização seja mais forte. Ela também vê como importante a presença de uma liderança experiente e capaz em uma organização.

O Diretor de Esportes, por sua vez, afirmou que a liderança agiu promovendo a implantação do Planejamento Estratégico por meio do reconhecimento, destacando que todas as proposições feitas foram discutidas e aceitas pelos membros. Segundo ele, ainda, a liderança poderia ser melhorada no que tange a engajar os atletas a se envolverem mais nos times e nos treinos. Já para a Diretora de Eventos, a liderança agiu de tal forma por meio do incentivo e da cobrança para que os membros desempenhassem os projetos a eles atribuídos. Salientou, também, que esse é um ponto que extremamente importante para o papel de um líder, pois, sem cobranças, a Diretoria estaria desnorteada. Por isso, considera que esse critério poderia ser melhorado ainda mais, a ponto de não haver quaisquer constrangimentos ao se cobrar a execução de determinada tarefa.

A Diretora de Marketing considera que a liderança contribuiu para a promoção da implantação do Planejamento Estratégico da AAADUF por meio de seu exemplo e da execução dos projetos presentes no plano de ação da Diretoria. Ela responsabilizou-se por realizar grande parte desses projetos, devido a seu conhecimento na área, e assim impulsionou os demais membros a desempenharem suas tarefas. Já o Diretor Financeiro afirmou que a liderança auxiliou nessa implantação, principalmente, por meio da presença do líder e da cobrança não só na própria Diretoria, como na organização em sua totalidade. Isso porque é papel da Diretoria Financeira fazer as cobranças relativas ao pagamento das taxas e demais aquisições feitas pelos membros. Dessa forma, a liderança fez seu papel, mas, na avaliação do Diretor, a cobrança feita poderia ser ainda mais direta e incisiva.

Aos membros, foi pedido que classificassem, de modo geral, as lideranças do Presidente, da Vice-presidente, da Secretária e do Diretor Administrativo responsável pela Diretoria da qual participavam, conferindo notas de 0 a 10. Todas as notas dadas foram acima de 7.

Ao Presidente e à Vice-presidente, 21 membros atribuíram as notas 9 ou 10; à Secretária, essas duas notas foram atribuídas por 20 pessoas, enquanto que, aos Diretores Administrativos, a nota 10 foi dada por metade dos membros, e a nota 9, por mais um terço. Isso mostra que os membros encontram-se, em maioria, satisfeitos com a liderança da organização.

Ante o exposto, pode-se compreender que a liderança atua de diversas formas dentro da AAADUF, e se faz reconhecida satisfatória de acordo com seus membros, conforme as respostas obtidas. A organização, portanto, preza muito pela qualidade de sua liderança, e isso pode ser visto pelo fato de que alguns elementos desse Fundamento do MEG já são incorporados ao seu Planejamento Estratégico. O primeiro deles é a atenção dada à cultura organizacional quando da análise interna. Os impactos dela sobre a organização foram mencionados quando da definição de pontos fortes e pontos fracos. Porém, a organização não tem uma cultura desejada definida formalmente, o que se constitui num elemento que pode ser aplicado à próxima revisão de seu Planejamento Estratégico. Assim, a cultura desejada pode ser contemplada nos planos de ação da organização e monitorada. Outro ponto contemplado parcialmente pela AAADUF é a definição de competências necessárias às lideranças atuais e futuras. A organização tem consciência da importância de escolher, desenvolver e capacitar novos líderes para sucederem os atuais, e já vem realizando esse trabalho com alguns de seus membros. Assim, ela pode registrar essas competências tidas como necessárias na próxima revisão do Planejamento Estratégico, formalizando-as para que sejam do conhecimento de todos.

Ademais, tem-se o Tema valores, que já é por ela contemplado: os valores da organização já vêm sendo respeitados por todos, e a organização já presta contas às suas partes interessadas. Quanto ao estabelecimento de padrões de conduta e designação de regimentos e conselhos, tem-se que, diante do porte da organização, as funções que seriam desempenhadas por conselhos já são desempenhadas pelos membros, em especial os Diretores. Já no tocante aos padrões de conduta e regimentos, os Diretores e membros consideram que, diante da finalidade da organização e da cultura organizacional, estabelecê-los pode acabar engessando e moldando as atitudes dos membros de uma forma não desejada, não cabendo, assim, que a organização tenha esse tipo de normas no momento.

Nas análises interna e externa, finalmente, a organização pode aplicar o processo de gestão de riscos, conforme sugerido pelo MEG, já que essa avaliação não

ocorre atualmente. Da mesma forma, o processo de implementação das estratégias pode ser aplicado definindo-se indicadores para as metas estabelecidas, o que também não ocorre na organização. A definição de requisitos das partes interessadas também pode ser formalizada pela organização e utilizada como forma de monitorar a eficácia dos projetos contemplados pelos planos de ação.

4.3.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Como esse Fundamento diz respeito a uma organização responsabilizar-se pelos impactos causados no meio externo, foi indagado ao Presidente e à Secretária se houve algum impacto causado na sociedade devido a algum ato ou decisão da Atlética como um todo e, em caso positivo, como a organização procedeu. Na mesma linha, os Diretores Administrativos foram indagados sobre a existência de algum impacto causado na sociedade em virtude de alguma decisão tomada pelas suas Diretorias e, se sim, como a Diretoria procedeu.

Segundo o Presidente, os impactos causados foram apenas positivos, já que a organização atingiu bastante alunos por meio de suas atividades, gerando uma integração muito maior entre eles. Não houve impactos negativos causados pela Atlética, mas o Presidente considera importante que as organizações se responsabilizem pelos seus atos e impactos perante a sociedade. Do mesmo modo, a Secretária vê somente impactos positivos gerados pela Atlética, não tendo havido nenhuma consequência negativa na sociedade proveniente de atos ou decisões da organização. Dentre os impactos positivos gerados, cabe salientar que foram destacados por ela o engajamento gerado nos alunos, sobretudo naqueles que se encontram nas fases iniciais do curso, e as ações sociais realizadas pela organização. A Secretária também considera importante que uma organização dê respostas sólidas caso venha a causar algum impacto negativo na sociedade.

Na Diretoria de Esportes, de acordo com o Diretor, não houve impactos negativos causados por condutas dessa Diretoria. Da mesma forma, para a Diretora de Eventos, as decisões tomadas pela Diretoria de Eventos não ocasionaram impactos negativos, mas sim positivos, decorrentes das ações sociais realizadas. Na Diretoria de Marketing, também não houve impactos gerados na sociedade em virtude das suas decisões, conforme a Diretora, bem como na Diretoria Financeira, segundo o Diretor. Contudo, todos os Diretores destacaram a importância de a organização se responsabilizar pelos impactos que pode vir a causar na sociedade.

Já aos membros, pediu-se que julgassem o nível de responsabilidade das decisões tomadas pela Atlética para com o curso e a sociedade. A avaliação foi feita em escala de 0 a 10, sendo 0 "nada responsável" e 10, "totalmente responsável". 22 dos 24 membros atribuíram um valor igual ou superior a 8, e, portanto, consideram que a organização age com responsabilidade ao tomar decisões.

Como foi possível perceber, não houve condutas por parte da AAADUF que tenham causado impactos socioambientais negativos. Ademais, todos os Diretores Executivos e Administrativos consideram relevante que a organização se atente às questões sociais e, corroborando com as suas declarações, os membros, em sua grande maioria, avaliam como responsáveis as decisões tomadas pela Atlética.

A organização já contempla alguns dos elementos desse Fundamento elencados anteriormente como possíveis de serem aplicados ao Planejamento Estratégico. Um deles é contemplar a responsabilidade social na declaração de valores, posto que lá consta o bem estar social. A acessibilidade a informações, produtos e processos também é contemplada pela instituição, já que trata-se de uma associação feita por graduandos para graduandos, destinada a atender suas demandas, e com isso torna-se acessível de diversas maneiras, como colocado pelos próprios Diretores. A Atlética também já contempla ações sociais em seus projetos, muito incentivada pela liderança aos membros, dado que visa trabalhar unindo a universidade à sociedade, mostrando que também é engajada nesse tipo de causa. Assim, o Tema social do Fundamento já é aplicado na organização, à exceção dos requisitos de desempenho social, que podem ser, então, definidos pela Diretoria de Eventos.

Quanto à prevenção de impactos ambientais, acidentes e poluição, a AAADUF, por não ser uma empresa potencialmente geradora desse tipo de impasse, não contempla esses pontos em seu Planejamento Estratégico. Dado o porte e a finalidade da organização, percebe-se, então, que esses elementos do MEG encontram-se fora da sua alçada. Da mesma forma, a Atlética não possui histórico de impactos socioambientais causados: pelo contrário, acabou gerando diversos impactos positivos ao longo de sua existência. Destarte, não cabe avaliar os impactos gerados pela organização e como amenizá-los na análise interna, já que esses impactos não se fazem presentes no seu cotidiano.

Já no que tange à definição de indicadores de desempenho financeiro, estes não são estabelecidos por nenhuma área funcional da organização. Desse modo, esse elementos do MEG se faz aplicável a seu Planejamento Estratégico, auxiliando-a a

otimizar ainda mais seus recursos. O monitoramento de tais indicadores também pode constar no controle do Planejamento Estratégico, a fim de avaliar se a organização está cumprindo seus objetivos.

4.3.7 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Buscando compreender de que forma esse Fundamento pode trazer contribuições ao Planejamento Estratégico da AAADUF, em primeiro lugar, perguntou-se ao Presidente e à Secretária se havia processos definidos na Atlética e como os avaliavam. Ainda, foi perguntado se os processos eram seguidos pelos membros.

Para o Presidente, a Atlética tem seus processos embasados em cada uma das atividades que realiza. Tais processos são desempenhados corretamente, principalmente nos processos que envolvem somente o ambiente interno da organização. Além disso, os membros seguem e desempenham, de modo geral, corretamente a maioria dos processos delineados, mas isso ainda poderia ser melhor organizado. Ainda, o Presidente considera importante que se defina e siga processos, para uma padronização das tarefas da organização. Igualmente, a Secretária vê que as atividades da Atlética são executadas de forma padronizada, mas que esses processos não são formalizados atualmente. Esses processos são eficientes e devidamente seguidos pelos membros e, para ela, é importante que uma organização possua processos definidos para suas atividades.

Aos Diretores Administrativos, perguntou-se se foram delineados processos no intuito de executar os projetos constantes nos planos de ação, e se esses processos eram seguidos pelos membros. Para o Diretor de Esportes, cada atividade desempenhada pela Diretoria possui um padrão tácito a ser realizada, que é seguido pelos membros e aplicado em todos os projetos. De acordo com a Diretora de Eventos, é buscado consolidar entre os membros processos não formalizados para desempenhar as tarefas, que geralmente são por eles seguidos. A Diretora de Marketing, por sua vez, afirma que há processos definidos para as atividades desempenhadas na Diretoria, todos voltados ao seu objetivo, que não são formalizados, mas são seguidos pela maioria dos membros. Por sua vez, a Diretoria Financeira também possui métodos tácitos para o desempenho das atividades, advindos da experiência e seguidos pelos membros.

Já os membros avaliaram a eficiência dos processos adotados pelas suas Diretorias Administrativas a fim de cumprir os projetos prescritos nos planos de ação. A avaliação foi feita em uma escala de 0 a 10, sendo 0 o "menos eficiente", e 10, o "mais

eficiente". As respostas variaram entre os valores 7 e 10, sendo que metade dos membros atribuiu os valores 9 e 10, considerando, portanto, eficientes os processos adotados por suas Diretorias.

Percebe-se, então, que todas as Diretorias Administrativas da AAADUF têm processos definidos para executar suas tarefas, porém eles não se encontram registrados em nenhum documento. Destarte, o primeiro elemento do MEG no que tange ao Fundamento Orientação por processos que pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico da organização é a estruturação de sua cadeia de valor, e a consequente formalização dos processos já existentes. Ou seja, formalizar as atividades que desempenha para gerar valor às partes interessadas e, a partir disso, formalizar e padronizar os processos mediante os quais essas atividades são desempenhadas. Além disso, na próxima revisão do Planejamento Estratégico, a organização pode, na análise interna, avaliar os pontos fortes e fracos dos processos desempenhados, uma vez formalizados. Também pode definir indicadores para avaliar sua eficácia, conforme sugerido pelo MEG, e, baseado nisso, verificar possibilidades de melhorias para remodelar ou implementar novos processos.

Os sistemas de informação na AAADUF estão presentes nas Diretorias Executivas e Administrativas, sobretudo na Diretoria Financeira, e consistem, principalmente, em planilhas de gastos e arrecadações, inventários, registros de deliberações e quadros de associados e membros. É possível, na próxima revisão do Planejamento Estratégico, avaliar a satisfação dos membros quanto aos sistemas utilizados e encontrar possíveis melhorias. Em conjunto, pode-se também avaliar os riscos aos quais as informações da organização se sujeitam e desenvolver formas de minimizá-los. Assim, tanto as melhorias aos processos quanto as minimizações dos riscos das informações podem constar nos projetos dos planos de ação.

Atualmente, a infraestrutura dos sistemas de informação da Atlética é compatível com sua demanda por informações. No entanto, é cabível, futuramente, nas próximas revisões de seu Planejamento Estratégico, contemplar nos planos de ação da organização a compatibilização desses sistemas com a futura demanda por informações. A organização também já possui responsáveis aos quais foram delegadas todas as tarefas e atividades inerentes aos processos inclusos em seus planos de ação, como sugere o processo de análise da estrutura organizacional desse Fundamento. Quanto a compatibilizar a atual estrutura da organização com o dimensionamento por ela desejado, o que também é sugerido por esse processo, tem-se que o dimensionamento

desejado já é definido pela visão estabelecida, e a atual infraestrutura da organização é definida, em partes, pela análise interna já realizada. Assim, as Diretorias da AAADUF já vêm trabalhando com seus planos de ação para compatibilizar essa estrutura a tal dimensionamento. Dito isso, pode-se dizer que a organização já contempla esse processo em seu Planejamento Estratégico.

Finalmente, a Atlética, por criar e vender produtos com sua marca para seus associados, pode contemplar em seu Planejamento Estratégico algumas das atividades sugeridas pelo processo de desenvolvimento de produtos. Cumpre ressaltar que a elaboração de novos produtos foi contemplada pelo plano de ação da Diretoria Financeira. Porém, um elemento do processo que pode ser incorporado ao plano de ação é a definição de indicadores de desempenho dos produtos, para avaliar se os produtos desenvolvidos são atraentes aos associados e rentáveis para a organização.

4.3.8 GERAÇÃO DE VALOR

Acerca desse Fundamento, que trata de resultados, foi indagado ao Presidente e à Secretária quais os resultados trazidos para a Atlética por meio da implantação do Planejamento Estratégico e se eles atendiam às demandas da Atlética e dos alunos do curso de Direito. Para o Presidente, os resultados alcançados pela Atlética se mostram em todas as atividades e projetos realizados, e são satisfatórios, pois atendem às necessidades das suas partes interessadas. Antes do surgimento da AAADUF, não havia oferta de atividades desse tipo na universidade, e a organização foi responsável por integrar os acadêmicos de diversas fases por meio da realização de diversos eventos, que tiveram apenas opiniões positivas dos alunos. Para ele, o foco atualmente deve ser em manter aquilo que já foi conquistado pela organização, aprimorar ainda mais a qualidade dos eventos realizados e buscar crescer priorizando o bom sendo e respeitando suas possibilidades e dimensões. Ainda, considera de extrema importância que uma organização atinja bons resultados gerando valor.

Para a Secretária, a Atlética alcançou diversos resultados através do Planejamento Estratégico. Em primeiro lugar, ela destacou que a organização foi capaz de ver aquilo que realmente é e o que pretende se tornar. Com isso, as Diretorias Administrativas tiveram maior engajamento e conseguiram interligar seus planos de ação, trabalhando em conjunto em prol da instituição. Os resultados, então, vêm contemplando as necessidades da organização e de suas partes interessadas, mas sempre se deve buscar pela melhoria. Ademais, avalia que é importante a organização estar

voltada a atingir bons resultados, mas é preciso também focar e priorizar a satisfação dos membros, para que todos se sintam bem trabalhando nela.

Os Diretores Administrativos foram indagados sobre quais resultados a Atlética alcançou através das ações realizadas pelas Diretorias e se eles contemplam as demandas dos alunos. Segundo o Diretor de Esportes, os resultados alcançados por meio de sua Diretoria versaram sobre a realização de amistosos contra Atléticas de outros cursos, dentre os quais, em muitos, a AAADUF obteve vitórias. Ainda, segundo ele, a organização conquistou mais atletas e vem realizando mais treinos entre os times. Para a Diretora de Eventos, os resultados alcançados para Atlética por meio de sua Diretoria foram os eventos realizados, que possibilitaram uma maior visibilidade da organização pelos alunos, além de uma maior integração entre eles. Esses resultados atendem, portanto, às necessidades dos alunos do curso de Direito, visto que suas expectativas versam, justamente, por mais integração entre as turmas.

Conforme a Diretora de Marketing, a Diretoria trouxe como resultados para a Atlética uma maior publicidade desta por meio das redes sociais. O engajamento nessas redes também aumentou, embora a Diretora afirme que ainda pode ser melhorado, e mais alunos tomaram conhecimento das atividades desempenhadas pela organização. A entidade também passou a receber mais propostas de parceria do que anteriormente. Com isso, segundo a Diretora, esses resultados contemplam as demandas da AAADUF e dos alunos, mas há sempre algo a ser melhorado. Finalmente, para o Diretor Financeiro, os resultados alcançados para Atlética por essa Diretoria foram o adimplemento em dia das obrigações que a organização tem para com os projetos nos quais atua. Além disso, o caixa da organização permitiu que ela arcasse com as despesas geradas pelos seus próprios projetos. Para ele, esses resultados atendem às necessidades da Atlética, salientando que um ponto a melhorar é focar na confecção de produtos que tenham mais procura entre os alunos, no intuito de aumentar ainda mais as vendas e as margens de lucro.

Ainda, os membros responderam sobre o quão satisfeitos se encontravam com os resultados da Atlética, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 "nada satisfeito" e 10, "extremamente satisfeito". A maioria dos membros (18 respondentes) apontou os valores 9 ou 10, mostrando, então, estar satisfeita com os resultados da organização.

Diante dos fatos mencionados, percebe-se que a organização vem atingindo bons resultados, de acordo com seus membros e Diretores. Todavia, nenhum Diretor mencionou haver indicadores formalizados para mensurar o desenvolvimento da

organização. O Planejamento Estratégico não contemplou a definição de indicadores, sendo a eficácia dos planos de ação avaliada apenas por meio de critérios subjetivos, que muitas vezes podem diferir de membro para membro. Assim sendo, observa-se que o Modelo de Excelência da Gestão pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico da AAADUF, no que tange ao Fundamento Geração de valor, através da definição de indicadores de desempenho daquilo que é pertinente à organização. Esses indicadores podem ser estabelecidos por cada Diretoria Administrativa e acompanhados por todos os membros, responsáveis pelo controle do Planejamento Estratégico.

4.3.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ELEMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO QUE PODEM SER APLICADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A partir dos resultados encontrados, provenientes das entrevistas em profundidade, questionários e observação participante, foram expostas as conclusões sobre que elementos do MEG podem ser aplicados ao Planejamento Estratégico da AAADUF. Constata-se que há muitos elementos do MEG que podem ser incorporados ao Planejamento Estratégico da AAADUF, em todas as suas etapas, sendo os principais a definição de indicadores de desempenho, que não são formalizados, e também a formalização e padronização de processos.

Destaca-se que muitos dos elementos levantados já são praticados pela organização, ainda que tacitamente. Dessa forma, permitiu-se ter uma visão de como a organização trata dos temas abordados pelo MEG e de que forma essa ferramenta já se encontra presente em seu cotidiano. Há, ainda, elementos que não se cabe aplicar ao Planejamento Estratégico da organização. Isso porque são voltados a atividades desempenhadas por empresas voltadas à esfera do mercado, e a AAADUF trata-se de uma organização que é voltada a outros fins. Todos os elementos mencionados poderão ser vistos de forma sintetizada no quadro a seguir.

Quadro 4 - Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão aplicáveis, já aplicados ou não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização estudada

FUNDAMENTO	ELEMENTOS APLICÁVEIS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	ELEMENTOS JÁ APLICADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	ELEMENTOS NÃO CABÍVEIS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO
Pensamento sistêmico	- Identificar de redes a serem priorizadas para se relacionar ou se	- Considerar toda a organização ao elaborar o	Não há elementos deste Fundamento não cabíveis ao

	evitar	Planejamento Estratégico - Identificar informações à disposição da organização - Utilizar informações disponíveis para auxiliar na tomada de decisão	Planejamento Estratégico da organização
Compromisso com as partes interessadas	- Definir e formalizar indicadores de desempenho das partes interessadas - Consolidar canais de comunicação e definir a forma de comunicação com as partes interessadas	- Definir as partes interessadas tradicionais e não tradicionais - Definir e contemplar as expectativas e necessidades das partes interessadas - Avaliar o clima organizacional - Identificar, qualificar, selecionar e avaliar os fornecedores - Desenvolver os membros e contemplar seus interesses	Não há elementos deste Fundamento não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização
Aprendizado organizacional e inovação	- Formalizar os conhecimentos necessários para a organização realizar sua missão - Formular de ganhos e melhorias pretendidos	- Incentivar e desenvolver novas ideias - Contemplar a criação e o compartilhamento de experiências e conhecimento entre os membros	- Entender as competências demandadas pelo mercado e estabelecer diferenciais em relação a outras organizações
Adaptabilidade	- Incentivar os membros a exercer sua autonomia para tomar decisões	- Preparar-se para eventuais necessidades de mudanças no Planejamento Estratégico - Revisar as estratégias da organização	Não há elementos deste Fundamento não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização
Liderança transformadora	- Definir a cultura desejada - Formalizar as competências necessárias à liderança - Gerenciar os riscos - Definir indicadores para as metas estabelecidas - Definir requisitos para as partes interessadas	- Contemplar os impactos da cultura organizacional - Identificar e desenvolver líderes para suceder os atuais - Realizar prestação de contas - Ter os valores seguidos por todos os membros	- Designar conselhos e estabelecer regimentos e padrões de conduta
Desenvolvimento sustentável	- Definir requisitos de desempenho social	- Contemplar a responsabilidade social	- Avaliar impactos socioambientais

	- Definir e monitorar indicadores de desempenho financeiro	e a realização de ações sociais - Ter informações, produtos e processos acessíveis	gerados
Orientação por processos	- Registrar, formalizar, padronizar e avaliar processos e estruturar a cadeia de valor - Definir indicadores para os processos - Avaliar a satisfação dos membros quanto aos sistemas de informação - Avaliar os riscos aos quais as informações se sujeitam - Compatibilizar os sistemas da organização com a futura demanda por informações - Definir indicadores de desempenho dos produtos	- Definir responsáveis para delegar tarefas - Compatibilizar a estrutura da organização com o dimensionamento por ela desejado	Não há elementos deste Fundamento não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização
Geração de valor	- Definir, formalizar e monitorar indicadores de desempenho de acordo com as necessidades da organização	Não há elementos deste Fundamento contemplados formalmente pela organização, somente a tomada de decisão embasada em alguns indicadores definidos informalmente	Não há elementos deste Fundamento não cabíveis ao Planejamento Estratégico da organização

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Dentre os elementos suscitados, alguns podem ser contemplados na atual fase de implantação da metodologia, e outros podem ser incluídos quando da realização de suas próximas revisões. O MEG, portanto, é capaz de contribuir tanto para o atual processo de implantação do Planejamento Estratégico na organização, como os futuros processos de revisão deste a cada semestre. E impulsiona, assim, a organização para continuar realizando um Planejamento Estratégico que lhe permita alcançar a excelência da gestão e concretizar sua visão.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os dados coletados e análises feitas, conclui-se terem sido devidamente atingidos todos os objetivos específicos deste trabalho de curso. Primeiramente, foi discutido acerca da aderência do Modelo de Excelência da Gestão ao Planejamento Estratégico, por meio de estudos bibliográficos. A partir desses estudos, foi possível entender que o MEG pode estar presente não só em todas as etapas do Planejamento Estratégico, mas também ser utilizado antes dele e quando de seu controle. Cada um dos Fundamentos da Gestão para a Excelência pode ter seus processos incorporados a pelo menos uma de suas etapas, de modo que as possibilidades de aplicação de cada um deles são detalhadas na primeira seção da análise dos resultados.

Em segundo lugar, foi apresentado o Planejamento Estratégico da organização estudada, a Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis, cujo conhecimento se obteve através de entrevistas em profundidade, questionários, análise documental e observação participante. Foi detalhado como o processo ocorreu desde sua ideia até sua atual implantação, e pode-se inferir que muitas das suas etapas foram elaboradas de acordo com os preceitos teóricos sobre o tema. Todo o processo encontra-se pormenorizado na segunda seção da análise dos resultados.

Finalmente, foram identificados os elementos do MEG passíveis de contribuir com o Planejamento Estratégico da organização estudada, seguindo os resultados obtidos a partir das duas etapas anteriores do trabalho, e ainda mediante uso das entrevistas, questionários e observações. Com isso, depreende-se que há elementos em todos os Fundamentos do MEG que podem contribuir ao Planejamento Estratégico da organização estudada. Tais elementos foram selecionados dentre as possibilidades de aplicação do Modelo à metodologia abordadas na primeira etapa do trabalho. Sobretudo, dizem respeito à adoção de indicadores de desempenho e formalização de processos, e são detalhados na terceira seção da análise dos resultados.

Ante todo o exposto, é possível determinar que restou atingido o objetivo geral do trabalho, tendo sido avaliada a aplicabilidade do MEG ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil. A pesquisa permite concluir que a ferramenta da Fundação Nacional da Qualidade é aplicável ao Planejamento Estratégico de uma organização desse tipo, estando a forma como isso pode ocorrer descrita na análise dos resultados obtidos. Assim, respondeu-se à pergunta colocada como problema de pesquisa do trabalho, cumprindo-se, então, sua proposta.

Toda a pesquisa realizada trouxe, ainda, impressões acerca dos assuntos sobre os quais se embasaram os objetivos específicos. Novamente salientando, não há até onde foi possível pesquisar, estudos tratando da aplicabilidade da ferramenta ao Planejamento Estratégico, e tampouco desses dois assuntos em organizações estudantis, tendo sido tal fato uma limitação para o trabalho, posto que a resposta construída para o objetivo geral teve base, sobretudo, em inferências próprias.

Ainda quanto a essa aplicabilidade, percebe-se que ela pode ser vasta e abranger diversos pontos do MEG. Dessa forma, há um grande campo de pesquisa que poderia ser explorado, sobretudo pela autora do MEG, a Fundação Nacional da Qualidade. Isso porque ainda não há materiais que combinem a 21ª edição do Modelo com o Planejamento Estratégico, como houve na edição anterior da ferramenta. Além disso, foi possível notar que o MEG é extremamente abrangente, sendo todas as suas partes capazes de contribuir com o processo de Planejamento Estratégico. Dessa forma, é possível relacionar todo o Modelo com a metodologia, não se restringindo a apenas parte dele, reconhecendo as diversas maneiras de como essa aplicabilidade pode se dar.

Além disso, no que tange ao processo de Planejamento Estratégico nas organizações estudantis, tem-se que, na organização pesquisada, boa parte de sua elaboração seguiu os moldes prescritos pela teoria, mas esta última não foi praticada em sua totalidade. Porém, os pensamentos trazidos pela grande maioria dos membros da organização estudada denotam que esta vem apresentando um desenvolvimento satisfatório aos olhos de todos, que fizeram pouquíssimas ressalvas a respeito. Nota-se que a organização encontra-se em um bom momento, ainda que seu Planejamento Estratégico não tenha sido feito em total consonância com a doutrina.

Em virtude disso, pode-se perceber que a maior parte da literatura existente sobre Planejamento Estratégico se mostra limitada no que tange a organizações que não se comportam como aquelas voltadas ao mercado. Embora seja dito por todos os autores que a metodologia é flexível e aplicável a qualquer organização, quase todos os exemplos ilustram grandes empresas, já consolidadas, e, por conseguinte, com um modelo de gestão que difere daqueles das organizações da sociedade civil. Esse fato, então, configurou-se uma limitação para este trabalho, visto que a análise do Planejamento Estratégico da organização pesquisada foi feita comparada com uma doutrina voltada a um modelo de organização diferente.

A partir dessa constatação, percebe-se que a literatura ainda se atém a empresas de grande porte, conhecidas nacional ou internacionalmente, ou seja,

organizações econômicas formais, e acabam não contemplando totalmente as organizações de pequeno porte que atendem às outras demandas apresentadas pelo indivíduo. Ocorre que as primeiras não representam a maioria das organizações existentes, e as segundas também possuem a necessidade de se ter um modelo de gestão adequado e adotar o Planejamento Estratégico. Com isso, pode-se inferir a necessidade de haver doutrinas que contemplem uma teoria das organizações que compreenda que o mercado atende somente uma parte das necessidades das pessoas, havendo outras organizações responsáveis por atender àquelas que o mercado não contempla.

A organização pesquisada mostra-se um exemplo dessa necessidade, já que sua história e sua missão mostram que ela se destina a contemplar demandas de certos indivíduos que o mercado não foi capaz de suprir. É uma organização da qual os membros não fazem parte pelas recompensas financeiras, mas por compartilharem das pautas às quais ela se propõe. Apresenta poucas prescrições e tem suas decisões tomadas em conjunto por todos os membros. Prova, então, que assiste razão à racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos, considerando a mentalidade e modelo de gestão diversos do mercado e em harmonia com a teoria do autor.

Quanto às limitações para a realização deste trabalho, tem-se que a pesquisa se ateve somente ao Modelo de Excelência da Gestão, não abordando outras ferramentas voltadas a boas práticas de gestão. Além disso, o estudo de caso abordou somente o Planejamento Estratégico de uma organização estudantil, mostrando elementos do MEG aplicáveis à sua realidade, que pode ser diferente da realidade de outras organizações do mesmo segmento. Ademais, tendo em vista que todos os objetivos deste trabalho foram alcançados, pode-se, então, chegar à conclusão de como o Modelo de Excelência da Gestão pode ser aplicado ao Planejamento Estratégico de uma organização estudantil. Assim, sugere-se, para a continuidade do trabalho, aplicar no Planejamento Estratégico da organização estudada os elementos levantados pela pesquisa como passíveis de contribuição e que ainda não sejam por ela utilizados e analisar as consequências dessa aplicação na prática.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE DIREITO UNISUL FLORIANÓPOLIS. **Estatuto**. Florianópolis, 2015.

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE DIREITO UNISUL FLORIANÓPOLIS. **Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis A.A.A.D.U.F. - CAVALARIA**. Disponível em: <www.aaaduf.com.br>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 6.167, de 15 de setembro de 1941**. Estabelece as bases de organização dos desportos universitários. Rio de Janeiro, 1941.

BRASIL. **Lei nº 7.395, de 31 de outubro de 1985**. Dispõe sobre os órgãos de representação dos estudantes de nível superior e dá outras providências. Brasília, 1985.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, 2002.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016**. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília, 2016.

CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO. **Manual do Calouro**. Florianópolis, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Rae**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.72-85, out./dez. 2003.

DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES LUÍS TRAVASSOS. **Manual do Calouro**. Florianópolis, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. Tradução de Carlos A. Malferrari.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio do Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, Reginaldo S.. **A Administração Política como campo de conhecimento**. São Paulo/salvador: Mandacaru, 2004. p. 119-143.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Novo Modelo de Excelência da Gestão**. 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 30 ago. 2017. (a)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Estatuto da FNQ**. 2016. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/2016_Estatuto_da_FNQ.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017. (b)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA**. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016. 100 f. (c)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Liderança transformadora**. 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 13 mar. 2018. (d)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 31 ago. 2017. (a)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **O que é um modelo de referência de gestão**. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/noticias/o-que-e-um-modelo-de-referencia-de-gestao>>. Acesso em: 27 out. 2017. (b)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 12 out. 2017. (c)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **História**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/historia>>. Acesso em: 28 set. 2017. (d)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Causa, Aspiração e Crença**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 28 set. 2017. (e)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 05 out. 2017. (f)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Pensamento sistêmico**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 11 mar. 2018. (g)

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com as partes interessadas**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 11 mar. 2018. (h)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão da inovação**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 12 mar. 2018. (i)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Adaptabilidade**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 12 mar. 2018. (j)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Desenvolvimento sustentável**. 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 12 mar. 2018. (k)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento Estratégico**. 201-. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- Instituto Antônio Houaiss. **Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomsom Pioneira, 2006.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Habra, 1991.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a gestão social?** In: III COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO. Florianópolis, 2013.
- THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite.
- UNIÃO CATARINENSE DOS ESTUDANTES. **História**. Disponível em: <<http://uce.org.br/historia/>>. Acesso em: 21 out. 2017.
- UNIÃO NACIONAL DOS ESTUDANTES. **A UNE**. Disponível em: <<http://www.une.org.br/a-une/>>. Acesso em: 21 out. 2017.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista em profundidade realizada com o Presidente e a Secretária da Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis

1. Você considerou satisfatória a maneira como o Planejamento Estratégico da Atlética foi elaborado? Por que?
2. Na sua opinião, é importante que se dê oportunidade a todos os membros auxiliarem na construção do Planejamento Estratégico?
3. O que você esperava que os Diretores contemplassem nos objetivos, estratégias e planos de ação das Diretorias?
4. Você considera importantes os itens propostos? Acha que solucionam os problemas da Atlética?
5. Você considera satisfatória a implantação do Planejamento Estratégico nas Diretorias?
6. Você vê os membros engajados para seguir os planos de ação e cumprir tarefas?
7. Você considera a definição de planos de ação importante? Acha que isso contribuiu de alguma forma?
8. Acha que a declaração de valores, missão, visão e as análises interna e externa podem ajudar a organização? Por que?
9. Você considera satisfatório o desempenho da Atlética como um todo? Existe algo que impeça o crescimento da Atlética, na sua opinião? Como você avalia a situação atual da Atlética?
10. Em que medida podemos considerar que a liderança agiu promovendo a implantação do Planejamento Estratégico da Atlética como um todo?
11. Como você avalia o relacionamento da Diretoria Executiva com as outras áreas da Atlética? E das Diretorias da Atlética entre si?
12. Como você avalia o relacionamento da Diretoria Executiva da Atlética e da Atlética como um todo com os alunos?
13. Como você avalia a criação e o compartilhamento de conhecimento na Atlética? Acha que é um ambiente propício para se ter novas ideias?
14. Houve fatos inesperados para a Atlética ao longo do semestre? Como ela se adaptou?
15. Houve algum impacto na sociedade causado por algum ato ou decisão da Atlética? Se sim, como a organização procedeu?
16. Há processos definidos na Atlética? Como você os avalia? Os membros seguem?
17. Na sua visão, quais os resultados alcançados para a Atlética através do Planejamento Estratégico? Você considera que os resultados alcançados atendem às necessidades da Atlética e dos alunos?

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista em profundidade realizada com o Diretor de Esportes, a Diretora de Eventos, a Diretora de Marketing e o Diretor Financeiro da Associação Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis

1. Quais objetivos dos projetos do plano de ação da sua Diretoria? O que esperava?
2. Por que julgou importantes os itens colocados? O que buscava solucionar?
3. Como foi a implantação dos planos de ação? Eles foram seguidos?
4. Você vê os membros engajados para seguir os planos de ação e cumprir tarefas? Por que?
5. Você considera a definição de objetivos, estratégias e planos de ação importante para a sua Diretoria?
6. Acha que a declaração de valores, missão, visão e as análises interna e externa podem ajudar a organização? Por que?
7. Em que medida podemos considerar que a liderança agiu promovendo a implantação do Planejamento Estratégico da Atlética na sua Diretoria?
8. Como você avalia o relacionamento da sua Diretoria com as outras áreas da Atlética?
9. Como você avalia o relacionamento da sua Diretoria com os alunos?
10. De que maneira os seus conhecimentos foram usados na elaboração dos objetivos, estratégias e planos de ação da sua Diretoria? Como esse conhecimento é passado aos membros?
11. Houve fatos inesperados para a Diretoria ao longo do semestre? Como a Diretoria se adaptou?
12. Houve algum impacto na sociedade causado por algum ato ou decisão da Diretoria? Se sim, como a Diretoria procedeu?
13. Há processos definidos para as atividades do plano de ação na sua Diretoria? Os membros os seguem?
14. Quais os resultados alcançados para a Atlética através da sua Diretoria? Você considera que os resultados alcançados atendem às necessidades da Atlética e dos alunos?

**APÊNDICE C - Roteiro do questionário aplicado com os membros da Associação
Atlética Acadêmica de Direito Unisul Florianópolis**

1. Nome (resposta opcional)
2. De qual Diretoria você participa?
 - a. Esportes
 - b. Eventos
 - c. Marketing
 - d. Financeiro
3. Você conhece o Planejamento Estratégico da Atlética?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Parcialmente
4. Você está ciente do objetivo, estratégia e plano de ação da sua Diretoria?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Parcialmente
5. Você considera que tem voz o suficiente dentro da sua Diretoria?
 - a. Sim, sempre sou ouvido
 - b. Sim, mas poderia possuir mais voz
 - c. Não, raramente ou nunca sou ouvido
6. Você considera que tem voz o suficiente dentro da Atlética como um todo?
 - a. Sim, sempre sou ouvido
 - b. Sim, mas poderia possuir mais voz
 - c. Não, raramente ou nunca sou ouvido
7. Você está satisfeito com o objetivo, estratégia e plano de ação da sua Diretoria?
 - a. Sim, acho que todas as necessidades da Diretoria são atendidas
 - b. Não, acho que há necessidades que não são atendidas pelo plano de ação
 - c. Não, acho que há atividades demais e que não são necessárias
 - d. Outro
8. Você considera que o objetivo, estratégia e plano de ação da sua Diretoria estão sendo devidamente seguidos?
 - a. Sim, estou satisfeito com o desenvolvimento da diretoria
 - b. Não, acho que a execução poderia ser melhorada
9. Como você avalia seu papel na execução do objetivo, estratégia e plano de ação?

- a. Executo todas as minhas atribuições
 - b. Executo parcialmente as minhas atribuições
 - c. Não executo as minhas atribuições
 - d. Meu Diretor não me dá atribuições
10. Você considera suficientes as tarefas que o seu Diretor delega para você?
- a. Sim, estou satisfeito com as tarefas que são delegadas
 - b. Não, penso que poderia haver mais tarefas
 - c. Não, considero que possuo tarefas demais
11. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o menos eficiente e 10 o mais eficiente, o quão eficientes você considera os métodos adotados pela sua Diretoria para realizar as atribuições dela?
12. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o "menos flexível" e 10 o "mais flexível", como você avalia a flexibilidade da sua Diretoria quanto às metas, de modo a se adaptar facilmente à realidade da Atlética?
13. Você tem ciência de como são os objetivos, estratégias e planos de ação das outras Diretorias?
- a. Sim
 - b. Não
 - c. Conheço em partes
14. Como você vê a relação da sua Diretoria com as demais áreas da Atlética?
- a. Minha Diretoria sempre está em contato e realiza ações em conjunto com o resto da Atlética
 - b. Minha Diretoria poderia ter um contato maior com o resto da Atlética
 - c. Minha Diretoria trabalha sozinha e tem pouco ou nenhum contato com o resto da Atlética
 - d. Não acho que ter contato com outras áreas da Atlética seja importante
15. Como você vê a relação da sua Diretoria com os alunos?
- a. Minha Diretoria está sempre em contato com os alunos
 - b. Minha Diretoria poderia possuir um contato maior com os alunos
 - c. Minha Diretoria não possui contato com os alunos
 - d. Não acho que estabelecer contato com os alunos seja relevante para minha Diretoria
16. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o pior e 10 o melhor, de que forma você avalia, de modo geral, a liderança do seu Diretor, do Presidente, da Vice-presidente e da Secretária?

17. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o "menos propício" e 10 o "mais propício", o quão propício você acha o ambiente da Atlética como um todo para gerar conhecimento e novas ideias?
18. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o "nada responsável" e 10 o "totalmente responsável", como você avalia a responsabilidade das decisões tomadas pela Atlética como um todo, perante o curso e a sociedade?
19. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 "nada importante" e 10 "extremamente importante", o quão importante você considera que seja a definição de objetivos, estratégias planos de ação?
20. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 o "nada importante" e 10 o "extremamente importante", o quão importante você considera a definição de declaração de valores, missão e visão para a Atlética?
21. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 "nada importante" e 10 "extremamente importante", o quão importante você considera a reflexão sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a Atlética?
22. Você percebeu alguma melhora ou piora na Atlética desde o momento em que entrou?
- a. Melhorou muito
 - b. Melhorou um pouco
 - c. Não melhorou nem piorou
 - d. Piorou um pouco
 - e. Piorou muito
23. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 "nada engajado" e 10 "extremamente engajado", o quão engajado em relação à Atlética você considera que está nesse momento?
24. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 "nada satisfeito" e 10 "extremamente satisfeito", o quão satisfeito você está com os resultados que a Atlética como um todo vem tendo?
25. Por fim, qual sua visão geral sobre a Atlética? O que mais você gostaria de dizer? (questão aberta)